

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA VIGÍAS LTDA DE LA CIUDAD
DE CALI**

JOHANN ANDRÉS CHAVARRO LÓPEZ

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
SANTIAGO DE CALI
2014**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA VIGÍAS LTDA DE LA CIUDAD
DE CALI**

JOHANN ANDRÉS CHAVARRO LÓPEZ

**Pasantía institucional presentada para optar al título de Administrador de
Empresas**

**Director:
ANDREA RIZO PEÑAFORT
Magíster en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
SANTIAGO DE CALI
2014**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas.

JORGE EDINSON LOAIZA

Jurado

HERNAN OCAMPO

Jurado

Santiago de Cali, 28 de Febrero de 2014

CONTENIDO

| | Pág. |
|---|-------------|
| RESUMEN | 11 |
| INTRODUCCIÓN | 13 |
| 1. ANTECEDENTES | 14 |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 16 |
| 2.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA | 16 |
| 2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 18 |
| 2.3. SISTEMATIZACION | 18 |
| 3. JUSTIFICACIÓN | 19 |
| 4. OBJETIVOS | 19 |
| 4.1. OBJETIVO GENERAL | 20 |
| 4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 20 |
| 5. MARCO DE REFERENCIA | 21 |
| 5.1. MARCO TEORICO | 21 |
| 5.1.1. Administración | 21 |
| 5.1.2. Dirección estratégica | 22 |
| 5.1.3. Planeación Estratégica | 23 |
| 5.1.4. Proceso de planeación estratégica | 23 |
| 5.1.5. Modelo de las cinco fuerzas de Porter | 25 |
| 5.1.6. Ventaja competitiva de Michael Porter | 27 |
| 5.1.7. Análisis de Satisfacción de clientes | 28 |

| | |
|--|----|
| 5.1.8. Matrices MEFE, MEFI, MAFE | 29 |
| 5.2. MARCO CONCEPTUAL | 31 |
| 5.3. MARCO LEGAL | 33 |
| 5.3.1. Decreto 2187 de 2001 | 33 |
| 5.3.2. Decreto 356 de 1994 | 34 |
| 6. METODOLOGÍA | 35 |
| 6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN | 35 |
| 6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN | 35 |
| 6.3. FUENTES DE INFORMACIÓN | 36 |
| 6.3.1. Fuentes primarias | 36 |
| 6.3.2. Fuentes secundarias | 36 |
| 6.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | 36 |
| 6.5. FASES DE LA INVESTIGACIÓN | 37 |
| 7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA | 38 |
| 8. DESARROLLO PRIMER OBJETIVO | 40 |
| 8.1. ENTORNO ECONÓMICO | 40 |
| 8.1.1. Cifras mundiales del mercado de la seguridad | 40 |
| 8.1.2. Las ventas de los líderes a nivel mundial | 41 |
| 8.1.3. Segmentos del mercado de la seguridad a nivel mundial | 42 |
| 8.1.4. Número de compañías de seguridad y personal empleado (2004) | 42 |
| 8.1.5. Valor del mercado de la Seguridad en Colombia | 46 |
| 8.2. ENTORNO LEGAL | 50 |

| | |
|--|----|
| 8.2.2. Estatuto de vigilancia y seguridad privada | 52 |
| 8.2.3. Entidad reguladora de los servicios de vigilancia y seguridad privada en Colombia | 52 |
| 8.2.4. Servicios de vigilancia y seguridad privada | 52 |
| 8.2.5. Acciones esenciales de la vigilancia y seguridad privada | 53 |
| 8.2.6. Objetivo de la vigilancia y seguridad privada | 53 |
| 8.3. ENTORNO AMBIENTAL | 53 |
| 8.3.1. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) | 54 |
| 9. DESARROLLO SEGUNDO OBJETIVO | 56 |
| 9.1. ANÁLISIS INTERNO | 56 |
| 9.1.1. Contabilidad y Finanzas | 56 |
| 9.1.2. Mercadeo y Ventas | 57 |
| 9.1.3. Administración | 58 |
| 9.1.4. Operaciones | 58 |
| 9.1.5. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) | 59 |
| 9.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA | 60 |
| 9.2.1. Participación en el sector residencial | 61 |
| 9.2.2. Análisis de la competencia directa | 62 |
| 9.2.3. Matriz de factores claves de éxito o de perfil competitivo (MAFE) | 67 |
| 9.3. ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER EN EL SECTOR DE LA VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA | 68 |
| 10. DESARROLLO TERCER OBJETIVO | 71 |
| 10.1. RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | 71 |
| 10.2. OBSERVACIONES SATISFACCIÓN DE CLIENTES | 76 |

| | |
|---|-----------|
| 11. DESARROLLO CUARTO OBJETIVO | 77 |
| 11.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 77 |
| 11.1.1. Misión | 77 |
| 11.1.2. Visión | 77 |
| 11.2. ANÁLISIS DOFA | 78 |
| 11.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 79 |
| 11.4. ESTRATEGIAS | 80 |
| 12. DESARROLLO QUINTO OBJETIVO | 82 |
| 13. CONCLUSIONES | 85 |
| 14. RECOMENDACIONES | 87 |
| BIBLIOGRAFÍA | 89 |
| ANEXOS | 91 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Cuadro 1. Identificación de amenaza y oportunidades en la matriz MEFE | 29 |
| Cuadro 2. Identificación de debilidad y fortalezas en la matriz MEFI | 30 |
| Cuadro 3. Identificación de debilidad y fortalezas en la matriz MAFE | 31 |
| Cuadro 4. Ventas de seguridad de los líderes del mercado mundial (2004) | 41 |
| Cuadro 5. Compañías de Seguridad Privada (CPS), empleados y otras variables. | 46 |
| Cuadro 6. Evolución de los servicios de Vigilancia y Seguridad Privada en Colombia (2006– 2012) | 46 |
| Cuadro 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) | 55 |
| Cuadro 8. Estados de resultados | 56 |
| Cuadro 9. Indicadores financieros | 57 |
| Cuadro 10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) | 59 |
| Cuadro 11. Sectores de prestación del servicio | 60 |
| Cuadro 12. Participación Vigías Ltda en el sector residencial (2012) | 61 |
| Cuadro 13. Comparativo de la prestación del servicio de Vigías Ltda. Vs Seguridad Nápoles Ltda y SIB 70 | 66 |
| Cuadro 14. Gráfico Matriz de Factores Claves de Éxito o Perfil Competitivo (MAFE) | 67 |
| Cuadro 15. Matriz DOFA | 78 |
| Cuadro 16. Estrategias DOFA | 79 |
| Cuadro 17. Objetivos estratégicos | 80 |

| | |
|---|-----------|
| Cuadro 18. Matriz de estrategias | 81 |
| Cuadro 19. Plan de acción | 83 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|---|-----------|
| Figura 1. Organigrama Vigías Ltda | 38 |
| Figura 2. Mercado de los Servicios de Seguridad por Región (2008) | 40 |
| Figura 3. Segmentos del mercado mundial | 42 |
| Figura 4. Número de Compañías de Seguridad Privada en Europa | 43 |
| Figura 5. Número de Empleados de seguridad en Europa | 43 |
| Figura 6. Número de Compañías de Seguridad en América Latina | 45 |
| Figura 7. Número de Empleados de Seguridad en América Latina | 45 |
| Figura 8. Ingresos Operacionales del Sector a Diciembre 31 de 2012 | 47 |
| Figura 9. Porcentaje de ventas por tipo de servicios | 48 |
| Figura 10. Normatividad de Seguridad Privada en Colombia | 50 |
| Figura 11. Sectores de Prestación del servicio | 60 |
| Figura 12. Participación Vigías Ltda en el sector residencial en Cali | 62 |
| Figura 13. Desempeño de los guardas en el trabajo | 72 |
| Figura 14. Actitud en el lugar de trabajo | 73 |
| Figura 15. Presentación personal de los guardas | 73 |
| Figura 16. Atención al cliente por parte de los guardas | 74 |
| Figura 17. Cumplimiento del manual de convivencia por parte del guarda | 75 |
| Figura 18. Modales en la prestación del servicio | 75 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|---|-----------|
| Anexo A. Mercado de los servicios de seguridad por región (Miles de millones de dólares US). | 91 |
| Anexo B. Compañías y empleados en la industria de seguridad privada en Europa. | 92 |
| Anexo C. Compañías de Seguridad Privada, empleados y otras variables | 92 |
| Anexo D. Compañías y empleados en la industria de seguridad privada en América Latina | 93 |
| Anexo E. Formato encuesta de satisfacción del cliente | 94 |

RESUMEN

El lector tiene en sus manos el documento “Planeación estratégica en la empresa Vigías Ltda de la ciudad de Cali”, resultado de un proceso investigativo y que tuvo un tiempo de duración de 12 meses dando respuesta a la necesidad de tener un posicionamiento en el mercado de seguridad y vigilancia privada, en el sector residencial y de construcción, además la necesidad de crear un plan estratégico que sirviera como carta de presentación a la empresa hacia las diferentes constructoras que hay y sus respectivos proyectos en las ciudades de Cali, Palmira y Jamundí.

En la actualidad la empresa cuenta con una participación del 2%¹ en el mercado mencionado y teniendo en cuenta que el sector de los servicios es uno de los que mayor crecimiento ha presentado tanto a nivel nacional como internacional, se espera poder tener un crecimiento que responda a la dinamización del sector.

En la primera fase de este trabajo se procedió a realizar un diagnóstico de los antecedentes, posteriormente se realizó un análisis tanto del micro, como el macro entorno de la organización. Seguidamente, se desarrolló un análisis de la competencia directa. Finalmente, se diseñaron las estrategias y actividades que la compañía debe seguir con el fin de aumentar sus ventas, permitiendo que a su vez también haya un incremento en la participación en el mercado; todo ello buscando que la empresa perdure en un mercado tan competitivo como lo es la seguridad y vigilancia privada.

Palabras claves: diagnóstico estratégico, estrategias, modelo de las cinco fuerzas de Porter, plan de marketing, guarda de seguridad, seguridad privada, seguridad física, seguridad electrónica, ventajas competitivas.

¹ Elaboración propia. Base de datos VIGÍAS LTDA.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el sector de los servicios está tomando cada vez más fuerza en Colombia, favoreciendo a la empresa debido a que el territorio colombiano es muy asediado tanto por el conflicto armado como por las bandas criminales que se encuentran en las ciudades, generando así una oportunidad para que la empresa pueda cumplir con su meta de posicionamiento y crecimiento en el mercado de la seguridad y vigilancia en la ciudad de Cali.

En la primera etapa se procedió a la explicación de la situación actual de la empresa y su historia, posteriormente se pasó a la realización de un análisis del entorno que llevó al establecimiento del contexto actual en el que se encuentra la compañía. Una vez identificado el contexto se pasó a la realización de un análisis interno y competitivo que permitió establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas de la empresa.

Para VIGÍAS LTDA, es importante contar con una planeación que ayude a definir la visión, a partir de un análisis de los entornos micro y macroeconómicos, contando con la participación de todas las personas que hacen parte de la organización; y así encontrar la mejor manera de llegar a la meta planteada por sus socios.

La empresa, entiende que estar preparada es un factor importante en la actualidad, y que la planeación permitirá un fortalecimiento de sus procesos, para el mejoramiento continuo de la empresa. Brindando siempre el mejor servicio y volverse más competitiva en el mercado.

Finalmente al paso que se fueron realizando las estrategias para la captación de nuevos clientes en los sectores de la construcción y residencial, se fue desarrollando la investigación que conduciría a la elaboración tanto de este documento como del plan estratégico. Se llevaron reuniones con el gerente de la compañía, recolección de datos y presentación de los respectivos avances con personas de la organización.

1. ANTECEDENTES

Vigías Ltda es una empresa familiar dedicada a la prestación de servicios de seguridad y vigilancia privada, fundada el 14 de Enero de 1994 ubicada en el barrio Olímpico Cr 34 # 12 – 48 de la ciudad de Cali, pero que inició labores en el puerto de Buenaventura siendo este su único cliente. Poco tiempo después debido a inconvenientes que se presentaron por parte de la empresa y también por el cliente se tomó la decisión de dar por terminado el servicio; desde entonces la compañía se ha radicado en la ciudad de Cali y presta sus servicios en las ciudades de Jamundí, Yumbo y Palmira.

Sus dueños han trabajado para mantener la empresa en un mercado tan competitivo como lo es la seguridad y la vigilancia privada, no solo para generar una rentabilidad para ellos, sino para crear un bien a la sociedad en general.

A la fecha sus directivos han tratado de crear una planeación estratégica para Vigías Ltda pero sin que esta tenga un norte de hacia donde se quiere llegar con dicha implementación. Por ello se desea seguir unos parámetros que ayuden a tener una visión más clara para los que laboran en la organización y que pueda desencadenar en un enfoque estratégico de sus directivos.

Por otro lado se consultaron algunos proyectos externos que aportaron y fueron de gran utilidad para el desarrollo de este trabajo investigativo. En el trabajo “Planeación Estratégica en la empresa Confecciones Salome Ltda.”², este trabajo de grado realizado por la estudiante Ingrid Marcela Galvis de la Universidad Autónoma de Occidente, cuyo objetivo es: “Estructurar un proceso de direccionamiento estratégico para la empresa Confecciones Salome Ltda.”

La metodología que se utilizó en el desarrollo de ese proyecto, fue descriptiva, permitiendo así un encaje directo y claro con lo que se pretende realizar en este trabajo; por lo tanto se requiere definir claramente el modelo de planeación estratégica correcto a utilizar en la empresa; continuando con un diagnóstico y análisis tanto interno como externo, además de realizar un desarrollo y evaluación de estrategias que ayuden a minimizar los riesgos que pueda tener la empresa frente a los constantes cambios que ha tenido el mercado. Para concluir es importante conocer los distintos factores que afectan de una manera directa la prestación del servicio de seguridad y vigilancia por parte de la compañía, ello

² GALVIS, Ingrid Marcela. Planeación Estratégica en la empresa Confecciones Salome Ltda. Universidad Autónoma de Occidente. 2013.

facilitando la ejecución de una planeación estratégica efectiva y que permita crear estrategias acordes tanto a las necesidades de la organización como a las exigencias del mercado de vigilancia y seguridad privada en la ciudad de Cali.

Otro proyecto que se tomó en cuenta para la realización de este trabajo es “Propuesta para el mejoramiento del sistema gerencial de la empresa Creaciones Caipirinha bajo las perspectivas planteadas por David Norton y Robert Kaplan”³, de la estudiante Govardana Clavijo Cardona de la Universidad Autónoma de Occidente, cuyo objetivo es: “Diseñar una propuesta basada en principios contemplados en la planeación estratégica empresarial, haciendo uso de diferentes herramientas proporcionadas por las teorías de la administración moderna, con las cuales los directivos de la empresa podrán darle continuidad a una cultura de planeación y crecimiento dentro de las actividades de Creaciones Caipirinha, con el fin de encaminar todas las estrategias al cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la misma”, ello muestra como mediante la planeación estratégica se puede llevar a cabo la conformación de una gestión administrativa que logre satisfacer las necesidades que tiene la demanda. En este trabajo se tomó como base la investigación descriptiva, iniciando por la ejecución de un análisis interno de la compañía y los factores externos que influyen directa e indirectamente en las actividades de la empresa y finalmente que facilite la toma de decisiones acerca de las estrategias a plantear en la organización.

A partir de lo anterior se entiende el porqué de la importancia de crear e implementar una planeación estratégica en la empresa Vigías Ltda siguiendo unos pasos que ayuden al crecimiento de la compañía y logrando una mayor claridad en el rumbo que se debe tomar para tener una mayor participación en el mercado y lograr que sea cada vez más competitiva en un mercado tan exigente como lo son los servicios de seguridad y vigilancia privada en la ciudad de Cali.

³ CLAVIJO, Govardana. Propuesta para el mejoramiento del sistema gerencial de la empresa Creaciones Caipirinha bajo las perspectivas planteadas por David Norton y Robert Kaplan. Universidad Autónoma de Occidente. 2011.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Vigías Ltda es una empresa PYME que tiene dificultades en su funcionamiento y en su estructura, posee poca participación en el mercado de vigilancia y seguridad privada residencial en la ciudad de Cali (2%)⁴.

Adicionalmente presenta dificultades en el posicionamiento de su marca, ya que tiene poco reconocimiento entre sus clientes potenciales.

Analizando el área de mercadeo y ventas de la organización, se pudo evidenciar que esta no cuenta con un plan de mercadeo y ventas bien estructuradas que permita la captación de nuevos clientes y la retención de los clientes actuales, situación que ha generado que la rentabilidad de la empresa no sea la esperada por parte de sus socios.

Como consecuencia, no se han logrado establecer estrategias que permitan ampliar los clientes de la empresa. Por ende, en los últimos tres años la organización no ha presentado un crecimiento significativo en su número de clientes consistente con el crecimiento del mercado de la vigilancia y seguridad privada.

Cabe resaltar que a pesar de no contar con estrategias de ventas o mercadeo claras, se evidencia la calidad de los servicios de la empresa puesto que es común que los clientes lleguen a buscar los servicios por medio de referidos o “voz a voz”.

Cifras evidencian que Vigías Ltda tuvo al 31 de diciembre de 2010, 80 clientes; el 2011 finalizó con 85 y el último año cerró con 93 clientes que son con los que actualmente cuenta⁵. Ello muestra un promedio de aumento de cinco clientes por año.

Desde sus inicios hace 19 años los dueños el Sr. Evaristo Chavarro y la Sra. Magdalena López se han encontrado al mando de la organización con una

⁴ Elaboración propia. Base de datos de VIGÍAS LTDA.

⁵ Número de clientes de la compañía. Base de datos VIGÍAS LTDA.

formación empírica, pero ello ha sido suficiente para mantenerse y lograr empezar a posicionarse en el mercado de seguridad y vigilancia privada en la ciudad de Cali.

Por lo anterior, en la actualidad no posee un plan estratégico donde se evalué la situación actual de las diferentes áreas de la organización y en donde se definan las actividades y los planes de acción que marcaran el camino a seguir para lograr alcanzar las metas y objetivos de largo plazo que se trace la compañía, y con ello se logre maximizar el retorno de la inversión de los socios y la efectividad de los esfuerzos de sus empleados.

La idea es que la organización realice la planeación estratégica con el fin de tener claridad de cuáles son las actividades que deben desarrollar para el cumplimiento de los requerimientos que demanda el mercado y el incremento de su posicionamiento en el sector residencial, ya que a pesar de que el 77% de sus clientes pertenecen a este sector, solamente se tiene una participación del 2% de todo el mercado de seguridad y vigilancia privada en el sector residencial de la ciudad de Cali⁶.

Adicionalmente, el diseño de la planeación estratégica facilitará la toma de decisiones por parte de sus directivos, debido a que estas se toman dependiendo de lo que crean cada uno de los integrantes de la directiva y no tomando como referencia todos los inconvenientes que puedan afectar la prestación de los servicios con que cuenta la organización, ya que esto podría conllevar a que la compañía no sea competitiva en un mercado como lo es la seguridad y vigilancia privada en Colombia hacia futuro, en donde sus clientes cada vez demandan más innovación y eficacia a la hora de la prestación del servicio, obligando así a Vigías Ltda a tener todos sus procesos actualizados con forme al mercado lo exige y seguidamente haría que la empresa no tenga la rentabilidad que se espera por parte de sus socios.

Es por ello, que se procedió a efectuar un diagnostico basado en una herramienta como lo es la planeación estratégica para así lograr identificar las falencias más representativas que en este momento tiene la compañía y proponer planes de acción que ayuden a dar soluciones a cada una de las falencias, dando como resultado mayor eficiencia en la gestión de la administración por parte de los directivos de la organización.

⁶ Elaboración propia. Base de datos de la compañía.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta el planteamiento del problema que se enuncio anteriormente, surgió el siguiente interrogante.

¿Cuáles deben ser las estrategias y actividades más eficientes para que la empresa Vigías Ltda sea más competitiva en las ciudades de Cali, Jamundí y Palmira?⁷.

2.3 SISTEMATIZACIÓN

¿Qué factores micro y macroeconómicos influyen en la prestación del servicio de seguridad y vigilancia privada en la empresa VIGÍAS LTDA?.

¿Cuáles son los factores internos que podrían afectar la rentabilidad y el logro de los objetivos de la organización?

¿Cuál es el grado de satisfacción en la prestación del servicio por parte de los clientes con los que cuenta actualmente la compañía y como se pueden fidelizar los mismos?

¿Cuál es el mejor camino que debe tomar la empresa Vigías Ltda para la captación de nuevos clientes en las ciudades de Cali, Palmira y Jamundí?

¿Cuáles son las actividades que deben hacerse para fortalecer el sistema gerencial de la empresa?

⁷ También se incluirán a las ciudades de Jamundí y Palmira, pero el mayor énfasis será en la ciudad de Cali.

3. JUSTIFICACIÓN

El proyecto pretende dar a Vigías Ltda. herramientas que ayuden a la implementación de un plan estratégico que permita a la empresa mantenerse en el mercado y que la misma incremente su participación en el mercado, la cual actualmente corresponde a un 2%⁸, así como la creación de un plan de mercadeo que facilite a la organización para la captación de nuevos clientes.

Por otro lado, este trabajo es trascendental porque además de crear herramientas que puedan facilitar la toma de decisiones por parte de los directivos, va a fomentar a que estos sigan una planeación guiada por parámetros estratégicos previamente establecidos. Vigías Ltda ha venido buscando un rumbo que le ayude a tener una visión más clara de que se quiere y hasta donde se quiere llegar, por ello se va a crear un plan estratégico, que incluyen componentes de marketing y ventas. Un plan estratégico se enfoca en las áreas funcionales, este plan incluirá estrategias de marketing y ventas para lograr resultados más rápidos. Igualmente, la presente investigación permitirá generar un mayor bienestar por parte los trabajadores de la empresa, ya que facilitara de una manera muy concreta hacia donde tiene que ir enfocado los esfuerzos de los integrantes de la compañía, permitiendo así que se preste un servicio más eficiente y ayudando a que haya una mayor satisfacción por parte de los clientes de la compañía.

Desarrollar una planeación estratégica ayuda a la vinculación de todas las áreas de la compañía y pone a prueba la capacidad estratégica del talento humano con que cuenta la empresa y crear un norte acerca de que es lo que quieren sus dueños.

Como estudiante de Administración de Empresas, es importante el desarrollo de este proyecto porque da la oportunidad de integrar todos los conocimientos adquiridos durante la carrera en el área de mercadeo tanto en la parte universitaria como en lo laboral, además el manejo y la administración de los recursos dados por la empresa, de acuerdo a la situación actual en la que se encuentra la compañía, el sector donde esta pertenece y su entorno. Así mismo la satisfacción que deja poder contribuir en algo al crecimiento en el sector de la vigilancia y seguridad privada en una empresa como lo es Vigías Ltda.

⁸ Elaboración propia. Base de datos de la compañía.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico que ayude incrementar la competitividad de la empresa VIGÍAS LTDA en la ciudad de Cali.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un análisis del sector y de los entornos micro y macroeconómicos que afectan la toma de decisiones por parte de sus directivos.
- Realizar un análisis interno y de la competencia de la compañía que permita identificar los diferentes factores que afectan a la empresa y su rentabilidad hacia futuro.
- Analizar los resultados obtenidos a partir de una encuesta de satisfacción de los clientes de la empresa, para así lograr identificar las acciones que permitan su fidelización con la empresa.
- Establecer cuáles son las estrategias más adecuadas que debe establecer la empresa Vigías Ltda para la captación de nuevos clientes en las ciudades de Cali, Jamundí y Palmira, que a su vez permitan que la compañía sea más competitiva.
- Determinar las actividades que deben hacerse para fortalecer el sistema gerencial.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEÓRICO

En este punto se especificará toda la información base que será utilizada en el presente proyecto de grado.

En el campo de la administración empresarial, se han venido realizando progresos en las herramientas a utilizar para actuar en las compañías. Algunos instrumentos que se pueden adaptar en la empresa, en este trabajo de grado son:

5.1.1. Administración. Para el óptimo funcionamiento de una organización, se necesita saber los principios básicos de administración. La administración empieza desde los seres humanos, se remonta en el momento en que empezaron a crear grupos para lograr un objetivo, donde fue esencial el saber coordinar los esfuerzos individuales.

Esto fue determinado por la escuela de administración clásica, donde se define la organización formal. Que ha pasado por varias teorías, en la que se la han agregado términos y funciones. Pero actualmente, la administración es, según Koontz y Weihrich, “El proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos⁹.”

Los autores mencionados anteriormente, hablan de las cinco funciones administrativas básicas, como lo son la planeación, la organización, la integración del personal, la dirección y el control. Funciones que describen el proceso de principal de la administración, con el fin de tener un horizonte más claro para manejar y controlar las situaciones que se presentan.

“La organización implica una estructura de funciones o puestos internacionales y formalizada.”¹⁰

⁹ KOONTZ, Mary; WEIHRICH, Heinz. Administración. Editorial McGraw Hill Interamericana. 2001. Pág5.

¹⁰ Ibíd. Pág 242.

“La integración del personal consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional.”¹¹

“La función administrativa de dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.”¹²

5.1.2. Dirección estratégica. Las organizaciones de hoy en día tienen que lidiar con frecuentes cambios, no solo en el entorno donde se desenvuelven, sino también a los diferentes cambios tecnológicos, regulaciones, recursos financieros, entre otros. Es por ello que se deben tomar decisiones que faciliten la adaptación a un mundo que se encuentra en constante cambio.

Es así que Rafael Muñiz Gonzales define la dirección estratégica, “como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo”¹³.

También es importante que la organización tenga una visión clara hacia dónde quiere llegar y como lograrlo, es así como el autor define tres fases de vital importancia para ellos, las cuales son:

- Definición de objetivos estratégicos: Esta consiste en definir claramente la filosofía y misión de la compañía y establecer objetivos a corto y largo plazo para así lograr que se cumpla la misión de la empresa.
- Planificación estratégica: Esta consta de formular diversas estrategias y elegir las que serán las más adecuadas para conseguir los objetivos establecidos.
- Implementación estratégica: Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.

Por lo tanto, el proceso de dirección estratégica requiere de una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

¹¹ Ibíd. Pág 364.

¹² Ibíd. Pág 490.

¹³ MUÑIZ G. Rafael. Marketing en el siglo XXI. 3ª Edición. Capítulo 2. Marketing estratégico.

5.1.3 Planeación Estratégica. Es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Para enmarcar un contexto más claro acerca del proyecto, es conveniente abordar el concepto de la planeación estratégica, que apoya la perspectiva de esta investigación. Según Fred R. David, la planeación estratégica es “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”¹⁴.

Esta definición abarca la relación que debe haber entre cada área de la organización, como deben integrar los procesos para lograr el éxito esperado en los objetivos propuestos. También consiste en conocer claramente la empresa y su comportamiento en el mercado, desencadenando así el desarrollo de estrategias que faciliten la toma de decisiones por parte de la gerencia en un tiempo dado.

5.1.4 Proceso de planeación estratégica. Todo el proceso consiste en primero realizar una reflexión que permita definir tres cosas: la primera, quienes somos y donde estamos; la segunda, donde se quiere estar y la tercera, que nos hace falta y que necesitamos.

Una vez hecho esto se debe de tomar en cuenta las siguientes cuatro etapas¹⁵:

- **Etapas 1. Diagnóstico estratégico:** Este es el punto de partida de todo el proceso de la planeación estratégica y esto se debe a que en toda organización es imprescindible conocer el macro y micro entorno en donde se encuentra la compañía, lo cual permitirá saber cómo estos influyen en el posterior funcionamiento de las empresas y las posibilidades de tener estas para el cumplimiento de sus objetivos.

El diagnóstico estratégico tiene tres fases; el diagnóstico del macro entorno, el micro entorno y por último un diagnóstico interno de la organización.

¹⁴ FRED R. David. Conceptos de administración estratégica. Pearson Prentice Hall, México, 2008. Pág 04.

¹⁵ SCOTT JERVIS David. Manual de planeación corporativa. Pág 18.

Los diagnósticos son importantes para establecer las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que tiene la industria o empresa.

- **Etapas 2. Formulación estratégica:** Esta etapa inicia con la revisión de la misión, visión y valores por parte de la alta gerencia de la compañía; posteriormente la dirección establecerá las metas de la organización, las cuales pueden ser a corto o largo plazo.

El proceso de la formulación estratégica no finaliza con el establecimiento de las metas, sino que se deben determinar las respectivas estrategias para poder lograr las metas establecidas en la empresa.

- **Etapas 3. Difusión estratégica:** Es un componente fundamental para asegurar la leal y efectiva ejecución de la estrategia de una organización. Esta etapa busca mediante un proceso participativo establecer, desplegar y posteriormente auto controlar el proceso para la consecución de los objetivos estratégicos que se determinaron en la compañía, así como garantizar los recursos necesarios para asegurar y controlar que dichos objetivos serán alcanzados en todos los niveles de la organización.

En esencia el proceso de difusión estratégico se hace con el objetivo de comunicar a todos dentro de la empresa el plan estratégico de la compañía, con el fin de que enfoquen sus esfuerzos en la consecución de los objetivos y metas de la organización.

- **Etapas 4. Monitoria estratégica:** Este último punto consiste en los controles que se deben tomar con el fin de dar cumplimiento a las metas y objetivos establecidos por las directivas de la compañía. Como controles se deben establecer indicadores que ayuden o faciliten la medición de cada objetivo estratégico.

De acuerdo con los resultados de los controles que se establecieron, se deben determinar acciones correctivas, preventivas y de mejora, las cuales deben plasmarse en los planes de acción.

5.1.5. Modelo de las cinco fuerzas de Porter. La estrategia competitiva de la que Michael Porter habla, implica conocer el sector y su estructura en el que se encuentra la compañía; y el posicionamiento dentro de este. Conociendo claramente lo anterior, según Porter, se puede tener una mejor idea de cómo plantear la estrategia para que sea eficaz, aunque estos dos aspectos no son los únicos a tener en cuenta y esto lo explica en el modelo de las cinco fuerzas competitivas.

Estas cinco fuerzas son: Amenaza de entrada de nuevos competidores; rivalidad entre las empresas competidoras; el poder de negociación de los proveedores; el poder de negociación de los compradores y la amenaza de productos y servicios sustitutivos¹⁶. A continuación se describen cada una de las diferentes fuerzas:

Fuerza 1: Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear de nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Fuerza 2: Rivalidad entre competidores.

Para una corporación es más difícil en un mercado o en un segmento donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean demasiados altos, pues constantemente estará enfrentada a guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Fuerza 3: Poder de negociación de los proveedores.

Un mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

¹⁶ FRED R. David. Conceptos de administración estratégica. Pearson Prentice Hall, México, 2008. Pág 100.

Fuerza 4: Poder de negociación de los compradores.

Un mercado no será atractivo cuando los cliente están muy bien organizados, el producto o servicios tiene varios sustitutos, el servicio no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que le permite que pueda hacer sustituciones por igual o a un muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, mayor calidad y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en sus márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

Fuerza 5: Amenaza de ingreso de productos y servicios sustitutos.

Un mercado no es atractivo si existen productos o servicios sustitutos reales. La situación se complica si los sustitutos están muy avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la compañía y de la industria.

Este modelo será de una gran ayuda para la elaboración de este trabajo de grado, debido que se tomara como base para la realización de las variables externas y el sector o entorno a que pertenece la compañía.

Dicho modelo además abarca el concepto de **ventaja competitiva** "A la larga, las empresas alcanzan el éxito con relación a sus competidores si cuentan con una ventaja competitiva sostenible."¹⁷

Estas acciones que demuestran si tiene una posición defendible dentro de una industria, se conforman de las estrategias que dan respuesta a las cinco fuerzas competitivas. Hay tres estrategias que el autor indica como claves para lograr una ventaja competitiva, liderazgo en costos, diferenciación de la competencia y enfoque.

Estas tres estrategias son maneras alternativas que Porter aporta para enfrentar las cinco fuerzas competitivas y sobresalir en la industria por encima de sus competidores.

¹⁷ PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones B Argentina s.a. Pág 68. 1991.

5.1.6 Ventaja competitiva de Michael Porter. Michael Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran las respuesta a las cinco fuerzas que él indico como determinantes para que una compañía fuera competitiva.

Aunque cada empresa busca por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión reside en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres ventajas competitivas fueron¹⁸:

- Liderazgo en costos: Esta consiste básicamente en que la compañía tuviera una posición de bajo costo, con el fin de que esta pudiera tener una mayor utilidad que sus competidores más cercanos.
- Diferenciación: Una segunda estrategia o ventaja competitiva era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y habían negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.
- Enfoque: Esta última ventaja, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

¹⁸ PORTER, Michael E. La estrategia competitiva. Alay ediciones. México. 2002

5.1.7 Análisis de Satisfacción de clientes. En la actualidad, lograr la satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de marketing para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que todas las personas que trabajan en la empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la satisfacción del cliente.

Beneficios de lograr la satisfacción del cliente:

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de porque la importancia de tener un cliente satisfecho con la prestación de un servicio o la compra de un producto:

- **Primer Beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros servicios adicionales en el futuro.
- **Segundo Beneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con el servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- **Tercer Beneficio:** El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la compañía obtiene como beneficio un determinado lugar en el mercado.

Para resumir, toda organización que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y 3) una determinada participación en el mercado.

5.1.8 Matrices MEFE, MEFI, MAFE.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

Para construir la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), es necesario tomar en cuenta las distintas variables o entornos que intervienen en la industria donde se mueve la compañía, estos factores externos se pueden convertir en oportunidades o amenazas importantes para el sector y para la empresa¹⁹.

Se debe fijar un peso relativo que debe estar dentro de un rango de 0.0 (poco importante) a 1.0 (totalmente importante), la sumatoria de cada uno de los pesos de los factores debe de dar un total de 1.0.

Seguidamente se debe establecer un valor a cada factor, para indicar si es una amenaza u oportunidad que representa a la organización, en donde:

Cuadro 1. Identificación de amenaza y oportunidades en la matriz MEFE

| | |
|-------------------|------------------|
| Amenaza mayor | Calificación = 1 |
| Amenaza menor | Calificación = 2 |
| Oportunidad menor | Calificación = 3 |
| Oportunidad mayor | Calificación = 4 |

Fuente: VILLEGAS ORREGO, Fabio; BELTRAN, Alfredo. Plan de marketing modelo para alcanzar el éxito en el mercado. Colombia, 2009.

Posteriormente se debe calcular el valor o resultado sopesado, el cual sale de multiplicar el peso relativo por el valor fijado. Finalmente se procede a realizar la sumatoria de cada valor sopesado el cual oscila entre un rango de 4.0 siendo el más alto y 1.0 el más bajo posible, el resultado promedio total es 2.5.

Un resultado sopesado total que de 4.0 significa que la compañía compite en una industria atractiva y que posee cuantiosas oportunidades de competir, mientras que si da como resultado 1.0 representaría que compite en una industria con pocos o sin atractivos.

¹⁹ VILLEGAS ORREGO Fabio, BELTRAN Alfredo. Plan de marketing, modelo para alcanzar el éxito en el mercado. Colombia, 2009. Pág34.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)²⁰

La matriz MEFI tiene como fin realizar un resumen de las diferentes fortalezas y debilidades que tiene una compañía a nivel interno y que pueda afectar el funcionamiento de los diferentes departamentos de la empresa.

Una vez identificado dichos elementos es necesario asignar un peso a cada factor dentro de un rango de 0.0 (nada importante) a 1.0 (totalmente importante). El peso dado indica la importancia del factor en la compañía, sin considerar si es una fortaleza o una debilidad. Igualmente es necesario dar un valor de uno a cuatro a cada factor para indicar si es una fortaleza o una debilidad que tiene la empresa, donde:

Cuadro 2. Identificación de debilidad y fortalezas en la matriz MEFI

| | |
|-----------------|------------------|
| Debilidad mayor | Calificación = 1 |
| Debilidad menor | Calificación = 2 |
| Fortaleza menor | Calificación = 3 |
| Fortaleza mayor | Calificación = 4 |

Fuente: VILLEGAS ORREGO, Fabio; BELTRAN, Alfredo. Plan de marketing modelo para alcanzar el éxito en el mercado. Colombia, 2009.

Para determinar el valor sopesado es necesario multiplicar el peso relativo que se le dio a cada factor por el valor correspondiente. Una vez se tiene el valor sopesado de cada factor, se deben sumar para dar como resultado un valor sopesado total para la organización. El valor sopesado de la matriz debe estar entre un rango de 1.0 que es el más bajo y 4.0 que sería el más alto, con un resultado promedio de 2.5. Es necesario que el valor sopesado total este por encima del promedio ya que este indicaría que es una compañía con una fuerte posición de marketing, mientras que las empresas que están por debajo del promedio se caracterizan por ser débiles en marketing.

Matriz de factores claves de éxito (MAFE)

La matriz de factores claves de éxito o también llamada matriz de perfil competitivo, tiene como fin identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de los competidores que tiene una empresa en el sector donde esta se desenvuelve.

²⁰ Ibid. Pág 41.

Una vez se identificaron cada uno de los factores claves de éxito se procede a asignar un peso, con el fin de indicar la respectiva importancia de dicho factor, el peso o ponderación, se determina mediante la comparación de cada uno de los competidores de la compañía y deben ser asignados entre los rangos 0.0 (menos importante) a 1.0 (muy importante), cabe aclarar que el peso asignado es igual tanto para la empresa como para el número de competidores. También es necesario fijar una calificación o valor a cada competidor para indicar sus fortalezas y debilidades, donde:

Cuadro 3. Identificación de debilidad y fortalezas en la matriz MAFE

| | |
|-----------------|------------------|
| Debilidad mayor | Calificación = 1 |
| Debilidad menor | Calificación = 2 |
| Fortaleza menor | Calificación = 3 |
| Fortaleza mayor | Calificación = 4 |

Fuente: VILLEGAS ORREGO, Fabio; BELTRAN, Alfredo. Plan de marketing modelo para alcanzar el éxito en el mercado. Colombia, 2009.

Con el fin de determinar el valor sopesado se debe multiplicar el peso por el valor o calificación correspondiente, este resultado indica la relativa fortaleza o debilidad de cada competidor en cada factor. Por último se suma la columna de los resultados sopesados para la empresa y cada competidor, estos resultados muestran el total ponderado para cada uno. El resultado total sopesado puede estar en un rango que va desde 1.0 (más bajo) hasta 4.0 (más alto). Entre mayor sea la calificación, más amenazante es el competidor.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

En el presente trabajo de grado, es trascendental aclarar algunos conceptos y definiciones de una serie de términos que se van a ver involucrados durante todo el proyecto.

Es así que se entiende como **planeación**²¹, la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegurar la efectiva aplicación de los mismos así como la correcta utilización de los recursos financieros con que cuenta una compañía para poder lograr un fin esperado.

²¹ MINTZBERG, Henry, QUINN James, VOYER John. El proceso estratégico. 1999.

Estrategias²², son las acciones que deben realizarse para mantener el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Toma de decisiones²³. El tomar una decisión dentro de una organización, requiere de elementos de índole cualitativa y cuantitativa. Los aspectos anteriores toman como base principal, la información. Esta información es utilizada para llevar a cabo acciones que benefician la operación diaria dentro de las organizaciones.

Plan de marketing²⁴. Es un documento escrito que detalla acciones de marketing, que están dirigidas a objetivos y metas futuras del negocio y resultados específicos dentro de un marco de trabajo en determinados ambientes internos y externos. Debe ser definido y validado por un año y se convierte en la guía y dirección de la gerencia, siendo la referencia del seguimiento y evaluación de las actividades de marketing.

Ventajas competitivas. Son las ventajas que posee una empresa ante otras compañías del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado.

Seguridad. Es la ausencia o disminución de un riesgo por medio de la confianza que se brinda en alguien o algo.

Guarda de seguridad. Es la persona encargada de proteger la integridad física de las personas y sus bienes materiales de la empresa o lugar donde este trabaja.

Seguridad privada²⁵. Son aquellas actividades que una organización pública o privada, desarrollan las personas naturales o jurídicas, tendientes a prevenir o detener cualquier perturbación a la seguridad y tranquilidad con las vidas de las personas y los bienes propios o de terceros.

²² SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. 2008. Pág32.

²³ La administración para la toma de decisiones [en línea]. [consultado en noviembre de 2013]. Disponible en internet en: http://www.andragogy.org/_Cursos/Curso00159/Temario/pdf%20leccion%201/Lecci%C3%B3n%201.pdf

²⁴ VILLEGAS ORREGO Fabio, BELTRAN Alfredo. Plan de marketing, modelo para alcanzar el éxito en el mercado. Colombia, 2009. Pág11.

²⁵ Diccionario. Superintendencia de seguridad y vigilancia privada.

Seguridad física²⁶. También llamada seguridad fija es toda aquella que se presta a través de un guarda, con el objeto de brindar protección a personas o bienes en un lugar determinado.

Seguridad electrónica. Es toda actividad que se presta por medio de diferentes medios tecnológicos como cámaras, detector de huellas, control de entradas y salidas de personal, detector de movimientos, entre otros; con el fin de brindar seguridad y protección a los diferentes muebles o inmuebles de una persona o empresa.

Sector de la construcción²⁷. La construcción se puede observar desde muchos ángulos, algunos de ellos son: como una obra ya construida o edificada. Pero en un sentido más amplio se denomina construcción a todo aquello que exige un proyecto y una planificación predeterminada. Existen diferentes tipos de construcciones, en las que están: Las residenciales, comerciales, industriales, obras públicas e institucionales.

5.3 MARCO LEGAL

Para el desarrollo de este trabajo de grado, es necesario tener en cuenta las leyes y normatividad en que está sumergida la organización.

5.3.1 Decreto 2187 de 2001²⁸. Son acciones esenciales de la Vigilancia y Seguridad privada las actividades que tienen a prevenir, detener, disminuir las amenazas que afecten o puedan afectar la vida, integridad personal y bienes de las personas que reciban la protección o custodia que les brinda los servicios de vigilancia y seguridad privada, así adquieran estos una denominación diferente y cuenten o no con licencia expedida por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

²⁶ Ibíd. Pág 41

²⁷ Construcción. Fundación Wikimedia, Inc., 28 feb 2014 [consultado en septiembre de 2013]. Disponible en internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Construcci%C3%B3n>

²⁸ DECRETO 2187 de 2001. Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

5.3.2 Decreto 356 de 1994²⁹. Artículo 1“Los servicios de vigilancia y seguridad son las actividades que en forma asignada o en beneficios de una organización pública o privada, desarrollan las personas naturales o jurídicas, tendientes a prevenir o detener perturbaciones a la seguridad y tranquilidad individual en lo relacionado con la vida y los bienes propios o de terceros y la fabricación, instalación, comercialización y utilización de equipos para la vigilancia y seguridad privada, blindajes y transporte con este mismo”.

Artículo 7: “La Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada ejerce el control, inspección y vigilancia sobre todas las personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades de vigilancia y seguridad privada y sus usuarios”.

²⁹ DECRETO 356 de 1994, Artículo 2. Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

6. METODOLOGÍA

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo se ejecutó bajo un enfoque cualitativo porque se pudo realizar registros acerca de la situación que se está investigando mediante la búsqueda de información que mostro como está la compañía actualmente, además se identificó y analizo la realidad que se presenta en el interior del área comercial en la compañía.

El tipo de investigación que se utilizó para la ejecución del presente trabajo de grado fue descriptivo, debido a que se efectuó puntualmente los factores claves de éxito a los que la empresa debe apuntar para el logro de sus objetivos.

Así, se pudo delimitar las características de la presente investigación. Aporto el análisis de variables del entorno interno y externo de la organización, como su comportamiento dentro del contexto del proyecto y el área en el que está. Este tipo de estudio se utilizará básicamente en las variables concretas como la actuación de la competencia, y todo lo relacionado con el ámbito externo e interno de la empresa, ya que el estudio descriptivo permite puntualizar claramente escenarios y procedimientos de las variables esperadas en este análisis.

6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que se utilizó en el proyecto de grado fue el deductivo, ya que este empieza desde lo general hasta lo particular con el fin de obtener conclusiones por medio de premisas, por ello en este trabajo se inició con la observación y recolección de información que permitió llegar a la conclusión de cuáles son los factores claves de éxito de la empresa Vigías Ltda, las falencias más representativas y cuales controles y seguimientos se deben establecer dentro de las mismas.

6.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

6.3.1 Fuentes primarias. En el presente trabajo se tomaron como fuentes primarias la información suministrada por los socios de la compañía y colaboradores relacionados directamente en la ejecución del proyecto. Además se analizaron las encuestas de satisfacción de clientes que la compañía con anterioridad había efectuado, esto con el fin de conocer la percepción que estos tienen con el servicio que actualmente se presta.

A continuación se describen los cargos de los colaboradores y su aporte general que contribuyeron a este trabajo: Jefe Comercial, conocimiento acerca de todos los clientes de la organización, el funcionamiento de la empresa y la base de datos de cada uno de los clientes; Jefe de Operaciones, dado su manejo de todos los servicios que presta la compañía a sus diferentes clientes.

Los clientes de la compañía contribuyeron en este trabajo facilitando información vital para la compañía que ayudo aumentar el nivel de satisfacción de los mismos con el servicio de vigilancia prestado.

6.3.2 Fuentes secundarias. Se utilizaron fuentes de información externas para la realización de este proyecto, fueron principalmente información obtenida por textos de autores enfocados a la planeación estratégica, así como documentos del Departamento Nacional de Planeación, Conpes 3521, el cual apporto a la investigación, el desarrollo y la solución de la misma.

Estas fuentes de información fueron, la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, donde se consultaron los siguientes decretos: Decreto 71 de 2002, decreto 356 de 1994 y decreto 2187 de 2001, libros como el Plan de marketing de Villegas Orrego, Beltrán Alfredo y Conceptos de administración estratégica de Fred R. David.

6.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información se utilizó una encuesta, que es una herramienta que permite formular preguntas muy detalladas que conlleven a recibir más información por parte del encuestado y que permita enlazar diversos aspectos que se quiera saber. En este caso la encuesta se realizó a los clientes

de la empresa VIGIAS LTDA, donde se pretendía saber el nivel de satisfacción que estos tenían con el servicio prestado por parte del personal de la compañía.

6.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de este proyecto se llevó a cabo mediante la ejecución de las siguientes fases:

Fase 1. Análisis del entorno micro y macroeconómico

- Comportamiento del sector de vigilancia y seguridad.
- Identificar la industria de la seguridad y vigilancia privada, cuáles son sus diferentes entornos.

Fase 2. Análisis interno

- Recolección de los datos de la empresa.
- Establecimiento de las debilidades y fortalezas que tiene la compañía en el área comercial y la satisfacción en el servicio por parte de los clientes.
- Descripción y determinación de la situación interna de la empresa en lo relacionado con el servicio de vigilancia y seguridad privada.
- Identificar los competidores directos de la compañía y como están en el mercado frente a Vigías Ltda.

Fase 3. Análisis de la información

- Tabulación de los datos en el programa estadístico SPSS.
- Análisis de los resultados de las encuestas realizadas.

Fase 4. Elaboración del plan estratégico

- Enfocar el plan estratégico de la compañía.
- Rediseñar la misión y visión de la compañía.
- Elaborar estrategias para el cumplimiento del objetivo general del plan estratégico.

7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

La empresa Vigías Ltda fue creada en el año 1994 en la ciudad de Cali bajo el nombre de Serviport Ltda., pero debido al cambio que hubo de dueños y la restructuración que estos hicieron, se tomó la decisión de cambiar la razón social de la organización por la que actualmente se tiene. Vigías Ltda se encuentra ubicada en el barrio olímpico en la Cr 34 # 12 – 48. Es una empresa familiar que presta servicios de vigilancia y seguridad privada con armamento en la ciudad de Cali y sus alrededores como Palmira, Jamundí y Yumbo.

Actualmente la compañía cuenta con más de 300 guardas de seguridad y 16 en el área administrativa, desarrollando los cargos de Gerente General, Jefe Comercial, Jefe Operativo, Jefe de Gestión Humana y los asistentes administrativos y contables, permitiendo así una mayor garantía en la prestación de los servicios de vigilancia y seguridad a sus más de 90 clientes, lo que demuestra visiblemente el crecimiento que ha tenido la compañía. A continuación se adjunta el organigrama de la compañía, el cual fue diseñado basándose al manual de funciones ya que esta no contaba hasta el momento con el mismo³⁰:

Figura 1. Organigrama Vigías Ltda



Fuente: Manual de funciones de la empresa Vigías Ltda.

³⁰ Manual de Funciones y Procedimientos. Vigías Ltda. Santiago de Cali. 2010.

A pesar de los años de experiencia con que cuenta la empresa, esta solamente posee un 2% de participación en el mercado mientras que el restante está dividido entre sus competidores directos como los son Seguridad Nápoles Ltda y SIB 70 (Seguridad Industrial y Bancaria) y empresas grandes en el gremio de la seguridad y vigilancia privada del país como los son Seguridad Atlas y Fortox.

La organización cuenta con tres tipos de servicios de seguridad privada, los cuales son:

- Seguridad física: Este servicio es prestado con una persona idónea y competente de acuerdo a las necesidades del cliente en el sitio y tiempo indicado, bajo la denominación de Guarda de Seguridad Privada. Es apoyado con medios tecnológicos modernos, ayudas visuales como lo es el Circuito Cerrado de Televisión.
- Seguridad electrónica: Vigías Ltda brinda el servicio de monitoreo de alarmas, el cual consiste en controlar todas las alarmas enlazadas a la central de monitoreo desde el área de control y comunicaciones, en donde a partir de la llegada de una señal se canaliza el evento mediante la confirmación de aperturas y cierres.
- Servicio de escolta: Este servicio brinda acompañamiento de carga, con hombres dotados de medios de comunicación apropiados, armas de fuego y chaleco de protección.

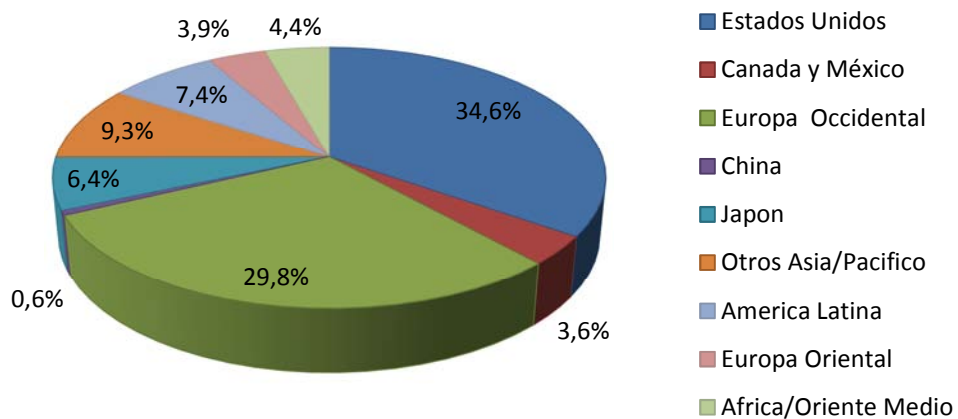
Actualmente, la compañía presta sus servicios de seguridad y vigilancia privada en los sectores residenciales, comerciales y educativos; siendo en un 77% el residencial donde se concentra la mayoría de sus clientes.

8. DESARROLLO PRIMER OBJETIVO

8.1. ENTORNO ECONÓMICO

8.1.1. Cifras mundiales del mercado de la seguridad. La siguiente información presentada se tomó del documento “Lineamientos de Política Pública para el Sector de la Vigilancia y Seguridad Privada en Colombia – Documentos CONPES 3521, Junio de 2008”³¹. Este documento presenta que el valor del mercado global del sector de Vigilancia y Seguridad Privada (VSP) para el año 2008 fue de USD\$137 billones y el valor del mercado colombiano fue del 0.9% de ese mercado global para el mismo año (Ver figura 2 y anexo1).

Figura 2. Gráfico Mercado de los Servicios de Seguridad por Región (2008)



Fuente: The Freedonia Group, Inc. / Traducción SVSP

Como se aprecia en la figura anterior cerca del 35% del mercado mundial de Vigilancia y Seguridad Privada (VSP) fue originado en Estados Unidos. Europa obtuvo el 29,8%, mientras que otros países de Asia y Pacífico el 9,3%, América Latina 7,4% y Japón el 6,4%.

³¹ DOCUMENTO CONPES 3541. Lineamientos de política pública para el sector de la vigilancia y seguridad privada en Colombia. Consejo nacional de política económica y social, Departamento nacional de planeación. Bogotá. Junio de 2008. P8.

El anexo 1 presenta las cifras en miles de millones de dólares del mercado de la seguridad y vigilancia privada mundial por regiones y su proyección para el 2013. El 70% del mercado de la vigilancia y seguridad privada se concentra en los mercados de Estados Unidos y Europa Occidental. En estas regiones se presenta un elevado grado de concentración ya que sus empresas son líderes en el mercado de la Vigilancia y la Seguridad Privada.

Estas dos regiones se pueden denominar como mercados “maduros”, mientras que algunos países de Asia como China e India, así como en América Latina en general, se presentan como mercados “emergentes” y con las mayores potencialidades de crecimiento.

8.1.2. Las ventas de los líderes a nivel mundial. La siguiente información fue tomada del documento “Estudio de Caracterización del Subsector de Vigilancia y Seguridad Privada de la Mesa Sectorial de Vigilancia y Seguridad Privada del SENA de Febrero de 2006”³². Este documento muestra que las ventas de los líderes en el mundo para el 2004 superaran los USD\$ 23.000 millones de dólares así:

Cuadro 4. Ventas de seguridad de los líderes del mercado mundial (2004)

| Empresa | Millones de Dólares |
|------------------|----------------------------|
| SECURITAS | USD \$ 9.020= |
| GROUP4 SECURICOR | USD \$ 7.610= |
| CHUBB | USD \$2.700= |
| BRINKS | USD \$2.490= |
| PROSEGUR | USD \$1.240= |

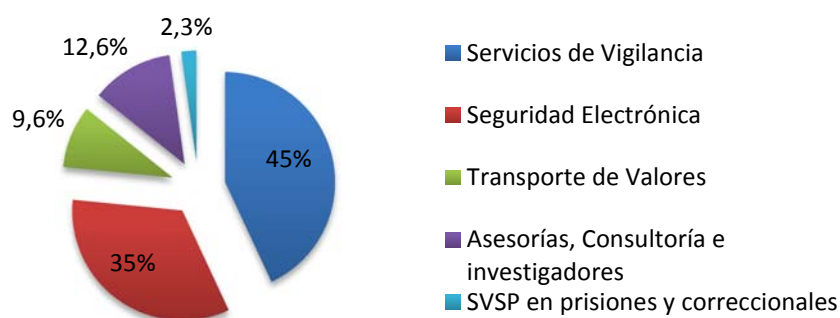
Fuente: Estudio de caracterización del subsector de vigilancia y seguridad privada

³² Estudio de caracterización del subsector de vigilancia y seguridad privada. Mesa sectorial de vigilancia y seguridad privada del SENA. 2006. P206.

8.1.3 Segmentos del mercado de la seguridad a nivel mundial. La composición total de los ingresos del mercado global se distribuye en los siguientes tipos de servicios: el 45% lo conforma los servicios de vigilancia y seguridad privada armados con vigilantes, el 35% los servicios prestados con medios tecnológicos, el 9.6% lo constituye los servicios de transportes de valores, el 12.6% lo conforman un paquete de servicios varios en los cuales se incluye las asesorías, consultoría e investigadores, y un 2.3% lo conforma el servicio de vigilancia y seguridad privada en prisiones y correccionales³³.

En el porcentaje de participación de los segmentos de la seguridad, el segmento de vigilancia tiene un peso del 45% y la seguridad electrónica del 35%. Este último segmento esta con tendencia al alza (Ver figura 3).

Figura 3. Gráfico segmentos del mercado mundial



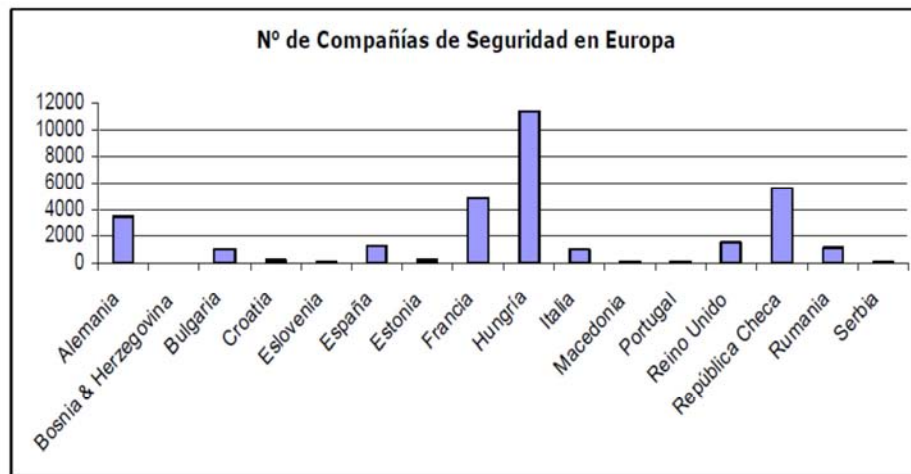
Fuente: Datos de “World Security Services” – Freedonia Group, Abril de 2005 y Noviembre de 2006. Cálculos de la Oficina de Planeación de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

8.1.4 Número de compañías de seguridad y personal empleado (2004). Europa. De acuerdo al estudio “Industria de Seguridad Privada en Perspectiva Comparada- Desempeño Económico y Gobernabilidad como Factores Clave en el Crecimiento del Sector” de Juan Francisco Grez Aldana - Chile (2010)³⁴, los países que poseen mayor número de empresas de seguridad privada, así como el mayor número de empleados vinculados al sector son aquellos que poseen mayor PIB per cápita y mayores niveles de consolidación democrática, como Alemania, España, Francia y Reino Unido (Ver figura 4, 5 y anexo 2).

³³ Ibíd. Página 33

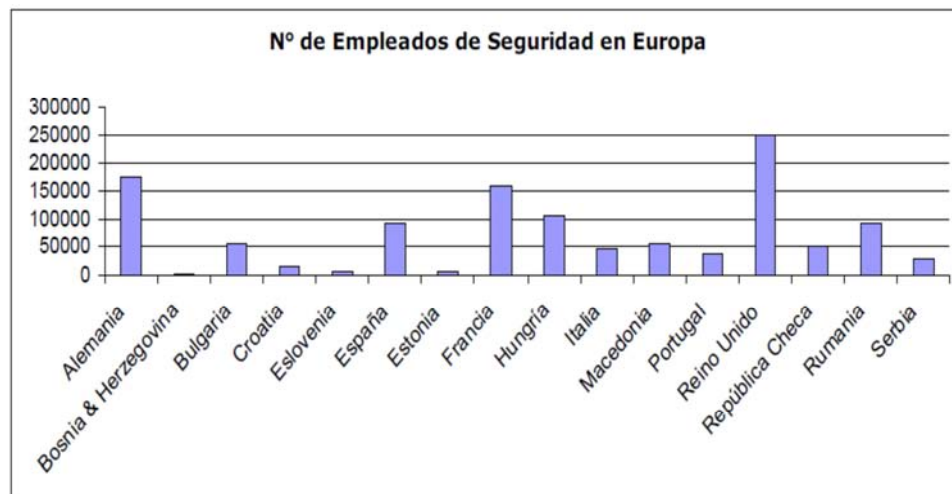
³⁴ GREZ ALDANA, Juan Francisco. Industria de seguridad privada en perspectiva comparada. Fundación paz ciudadana. Santiago de Chile. 2010. P24.

Figura 4. Gráfico Número de Compañías de Seguridad Privada en Europa



Fuente: Confederation of European Security Services (2008).

Figura 5. Gráfico Número de Empleados de seguridad en Europa



Fuente: Confederation of European Security Services (2008).

De acuerdo a las figuras anteriores aquellos países que poseen una alta actividad económica, donde las empresas (de todo tipo) que allí funcionan, ocupan complejos procedimientos y sistemas para proveer y distribuir los insumos que ofrecen (los que también han aumentado en complejidad dado los avances tecnológicos actuales) demandarán mayores niveles de seguridad para resguardar sus respectivas actividades y patrimonio.

Edgardo Frigo señala que son las empresas grandes y pymes las entidades que más demandan este tipo de servicios (Frigo, 2003). Como la policía está imposibilitada físicamente para resguardar a todas las empresas de un país ni todas sus diligencias (menos a toda hora), éstas recurren a servicios de seguridad privada. En este sentido, llaman la atención los casos de Hungría y República Checa que tienen un número considerable de empresas de seguridad privada pero bajo PIB per cápita. Probablemente lo que esté afectando dicha diferencia no sea el PIB per cápita sino que otro tipo de variables. Es decir, sólo para ciertos casos que no forman parte de la regla- la disminuida capacidad del Estado para hacer cumplir las leyes y mantener el orden puede llevar a que las personas o más bien las empresas (mencionadas anteriormente) decidan contratar mayor cantidad de servicios de seguridad privada.

Por otra parte el estudio de Grez muestra un resultado de interés en la relación entre empleados y robo a casa, con un índice de correlación de 0,262 lo que significa una baja correlación positiva, es decir, a medida que aumenta el índice de victimización por robo a hogares aumenta marginalmente la cantidad de empleados contratados por las compañías de seguridad privada. Por último, entre la variable “Empleados” y “Temor” (temor de las personas ante la posibilidad de ser víctima de delito) también hallamos una baja correlación positiva de 0,262. Esto quiere decir que mientras el temor aumenta, la cantidad de empleados también lo hace, o dicho de otra forma, cuando los ciudadanos declaran tener miedo frente al delito, mayor propensión habrá de aumentar el personal operativo de seguridad privada (Ver anexo 3).

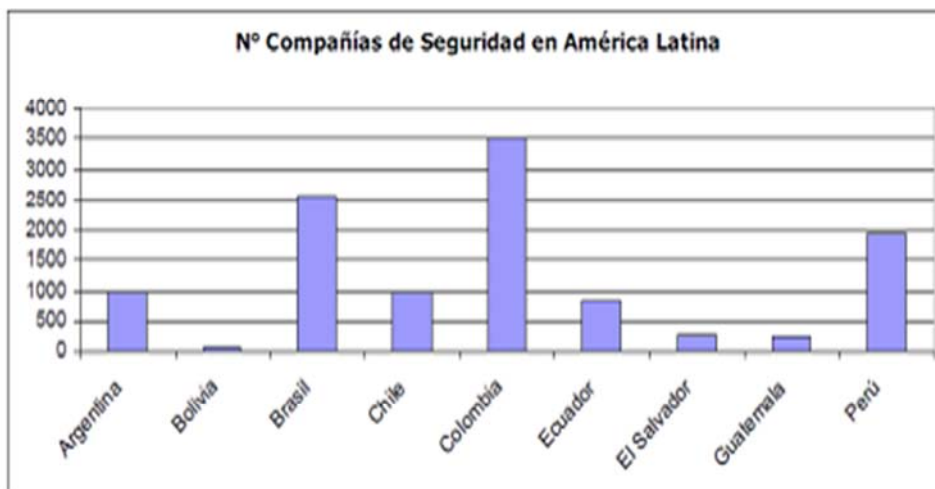
América Latina.

Según los datos del anexo 4 en Latinoamericana el PIB per cápita está medianamente relacionado tanto con el número de Compañías de Servicio de Vigilancia y Seguridad Privada, como en el número de empleados vinculados en ella. Eso estaría indicando que mientras aumenta la actividad económica de los países latinoamericanos, aumenta también en un grado medio la demanda por seguridad privada.

Comparando la población de los países por la cantidad de guardas de seguridad, vemos que mientras en Brasil que es uno de los países con mayor población de América del Sur con 177,3 millones de habitantes, tiene una relación de 305 habitantes por guarda, México con 103,3 millones de habitantes tiene la relación más alta con 229,5 habitantes por guarda, seguido de Colombia con 44,5 millones

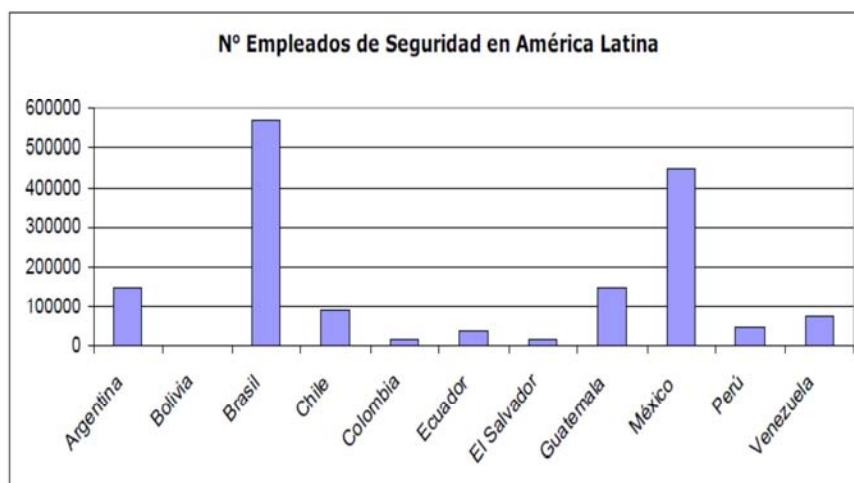
de habitantes y una relación de 234 habitantes por guarda (Ver figuras 6, 7 y cuadro 5)³⁵.

Figura 6. Gráfico Número de Compañías de Seguridad en América Latina



Fuente: Confederation of European Security Services (2008).

Figura 7. Gráfico Número de Empleados de Seguridad en América Latina



Fuente: Confederation of European Security Services (2008).

³⁵ GREZ ALDANA, Juan Francisco. Industria de seguridad privada en perspectiva comparada. Fundación paz ciudadana. Santiago de Chile. 2010. P26.

Cuadro 5. Compañías de Seguridad Privada (CPS), empleados y otras variables.

| País | No Habitantes (millones) | No Guardas/Vigilantes | Relación de habitantes por guardas/Vigilantes (HpG) |
|----------------------------|--------------------------|-----------------------|---|
| Brasil | 177,3 | 580.000 | 305 |
| México | 103,3 | 450.000 | 229,5 |
| Colombia | 44,5 | 190.000 | 234 |
| Centroamérica | | 115.000 | |
| Argentina | 38,4 | 110.000 | 349 |
| Venezuela | 25,5 | 65.000 | 392 |
| Chile | 15,7 | 60.000 | 263 |
| Perú | 26,9 | 55.000 | 490 |
| Otros Países | | 80.000 | |
| Total Latinoamérica | | 1.705.000 | 285,82 |
| Reino Unido | 60,0 | 240.000 | 250 |

Fuente: Congreso Latinoamericano de Seguridad. FEPASEP. Chile. Noviembre de 2005.

8.1.5 Valor del mercado de la Seguridad en Colombia. La Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada inicia sus funciones a partir de 1994. Para esta fecha se registraron un total de 763 servicios de vigilancia y seguridad privada, los cuales se encontraban conformados por 395 Empresas de Vigilancia y Seguridad Privada, 360 Departamentos de Seguridad y 8 Empresas Transportadoras de Valores. En un período de 19 años el sector ha presentado un importante crecimiento en el número de servicios y de prestadores de éstos. En la actualidad, existen aproximadamente 509 empresas de vigilancia, para un total de 677 servicios de vigilancia y seguridad privada (Ver cuadro 6).

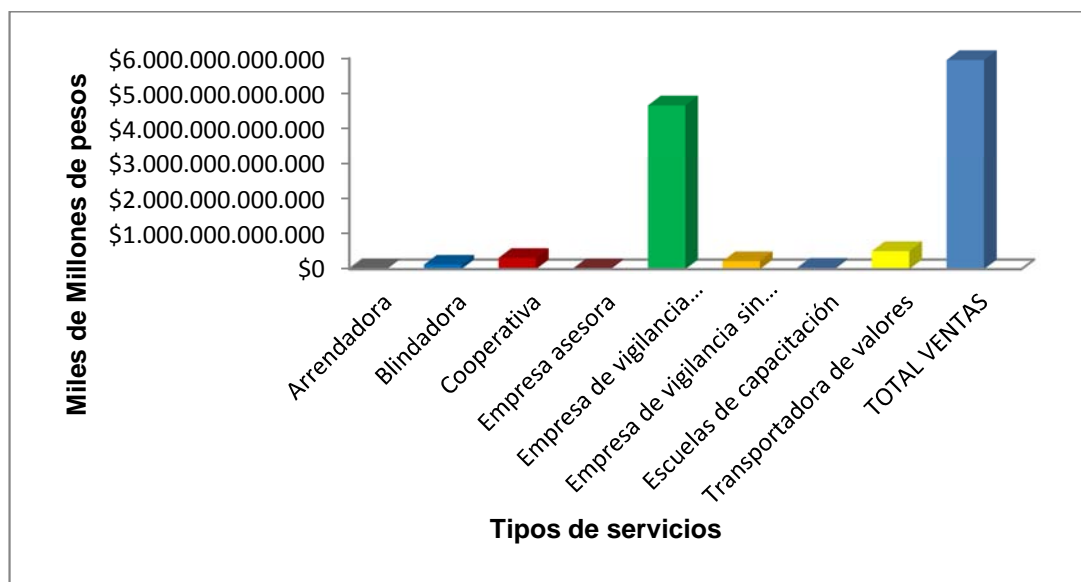
Cuadro 6. Evolución de los servicios de Vigilancia y Seguridad Privada en Colombia (2006– 2012)

| TIPO DE SERVICIOS | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Arrendadora | 0 | 0 | 16 | 17 | 18 | 11 | 17 |
| Blindadora | 17 | 22 | 14 | 13 | 17 | 16 | 21 |
| Cooperativa | 34 | 44 | 49 | 46 | 47 | 39 | 46 |
| Empresas asesoras | 0 | 0 | 13 | 14 | 13 | 8 | 12 |
| Empresas de vigilancia | 439 | 425 | 525 | 525 | 527 | 430 | 509 |
| Empresas de capacitación | 52 | 51 | 62 | 64 | 68 | 55 | 64 |
| Transportadora de valores | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 8 |
| TOTAL | 548 | 549 | 685 | 686 | 697 | 565 | 677 |

Fuente: Superintendencia de vigilancia y seguridad privada. Base de datos a diciembre de 2012.

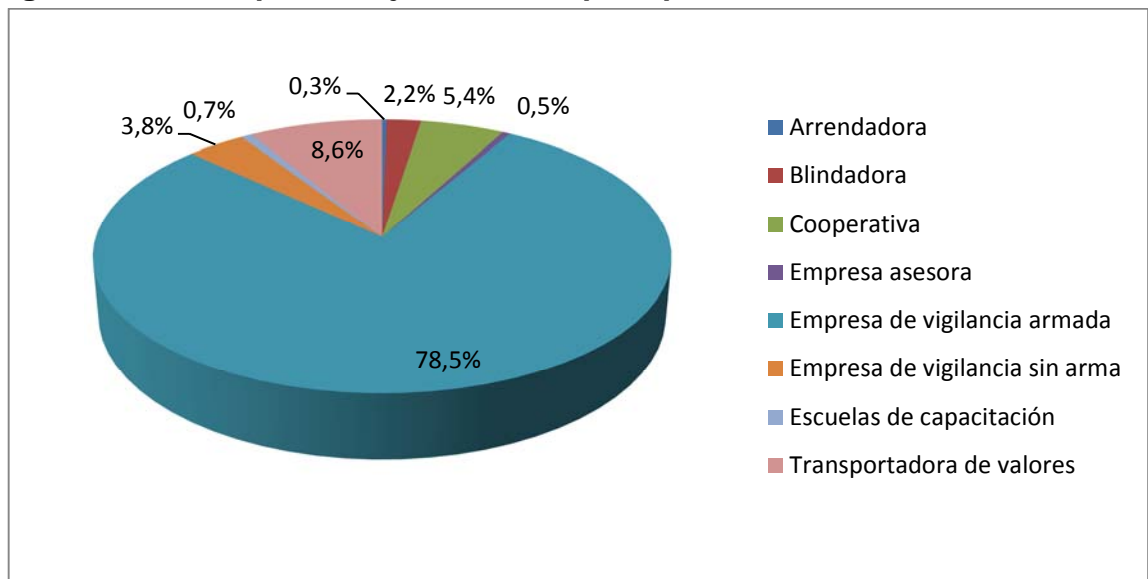
En términos de ingresos operacionales, a 31 de diciembre de 2012, el sector reportó un total de \$5,09 billones de pesos, lo que representa el 0,71% del PIB del mismo año. El 78% de sus ingresos provienen de la prestación de servicios de vigilancia con armas, seguidos del transporte de valores con un 8,6%. Los subsectores con menor demanda están comprendidos por los servicios prestados por las arrendadoras con un 0,3% de la participación total en los ingresos operacionales del sector y por las empresas asesoras y escuelas de capacitación con 0,5% y 0,7% respectivamente (Ver figuras 8 y 9).

Figura 8. Gráfico Ingresos Operacionales del Sector a Diciembre 31 de 2012



Fuente: Elaboración propia con datos de la SVSP – Reportes de los Balances de los Vigilados a Diciembre 2012.

Figura 9. Gráfico porcentaje de ventas por tipo de servicios



Fuente: Superintendencia de vigilancia y seguridad privada. Indicadores financieros 2012.

Comparado con otros sectores relevantes de la economía nacional, se puede afirmar que este sector genera ingresos operacionales tres veces superiores a los del sector hotelero, dos veces el sector bananero y 1.2 veces los del sector floricultor, conforme a las cifras de 2011. En relación con la generación de empleo, este sector genera alrededor de 160.000 empleos directos, en lo referente a vigilantes o guardas de seguridad, lo que representa cuatro veces lo que emplean los sectores hotelero y bananero y dos veces el floricultor, de acuerdo con las cifras del mencionado año.

En cuanto a la característica societaria de las entidades que conforman el sector, el estatuto del sector, en su Art. 8, establece que los servicios de vigilancia y seguridad privada en Colombia son prestados por empresas constituidas en calidad de sociedades de responsabilidad limitada. Igualmente, determinó que las empresas constituidas con anterioridad a la publicación del Estatuto de 1994 conservarían su naturaleza jurídica.

En consecuencia, los servicios de vigilancia y seguridad privada, en la actualidad, son prestados por varios tipos de sociedades, donde el mayor porcentaje lo conforman las empresas de sociedad limitada con una participación del 66%. Los servicios son prestados también por personas naturales (asesores, consultores e

investigadores), o por sociedades anónimas que venían de antes del cambio de la Ley 356 de 1994.

De otra parte, el análisis de caracterización de las empresas del sector se complementa con la Encuesta Anual de Servicios 2005 del DANE, en la cual se investigan anualmente 401 empresas de vigilancia y seguridad privada. Dentro de los aspectos a destacar, la encuesta revela un alto nivel de concentración sectorial, donde el 30% de las empresas generaron el 81% del empleo. En resumen, el empleo en el sector de la vigilancia y seguridad privada presenta una concentración del 62%.

Al realizar una caracterización completa los tipos de clientes que demandan estos servicios, se puede establecer que el mayor número de contratos lo demanda el sector residencial, seguido del comercial, de servicios, e industriales, con una participación del 69% para estos tres sectores. El sector concentra el 15% de sus actividades en la prestación de sus servicios a sectores como el Bancario y de Empresas Públicas.

Si se mide la demanda de servicios de seguridad y vigilancia privada por los valores de los contratos, el sector gubernamental, tanto a nivel nacional como regional, representa las contrataciones más importantes.

Por último, se ve una mínima participación y un bajo nivel de penetración en sectores tales como Transporte, Comunicación, Petrolero, Portuario, entre otros. Estos sectores requieren una oferta más especializada de servicios de SVP. Esta situación permite dar a las enormes potencialidades de desarrollo que tiene el sector.

De acuerdo al análisis del entorno económico de los servicios de seguridad y vigilancia privada, se puede destacar el crecimiento que ha tenido el sector en los últimos años, no solo a nivel mundial sino también en Colombia lo que está generando una gran oportunidad para que Vigías Ltda pueda aumentar su participación en el mercado, lo que a su vez se transformaría en un aumento en sus ventas y un mayor crecimiento en sus utilidades.

Otra oportunidad para la compañía es la pequeña oferta de servicios de seguridad que hay en los sectores bancarios, portuarios y gubernamentales, siendo este último el más importante ya que este representaría mayores ingresos para Vigías Ltda.

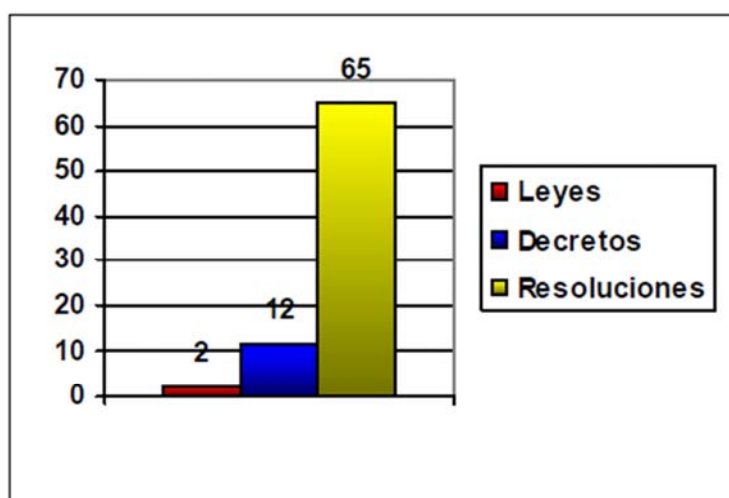
Por último es importante destacar que la compañía tiene como fortaleza la prestación de sus servicios en los sectores residenciales y comerciales, que es donde mayor presencia tiene desde que fue fundada hace 20 años, pero es en el análisis interno donde habrá una mayor profundización.

8.2 ENTORNO LEGAL

Con el fin de dar conocer el entorno legal que cumplen la prestación de los servicios de seguridad privada en Colombia y por los cuales se rigen todas las acciones desde la misma creación de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada como ente regulador, pasando por los requisitos para constituirse como empresa de servicios de seguridad privada y hasta llegar a la reglamentación académica para la formación del personal que en este sector labora, en este documento se detallaran las normas jurídicas nacionales y aquellos otros relacionados con la seguridad y vigilancia privada.

8.2.3 Normas jurídicas de seguridad privada en Colombia. La normatividad de Seguridad Privada en Colombia está muy dispersa en leyes, decretos y resoluciones³⁶ (Ver figura 10).

Figura 10. Gráfico Normatividad de Seguridad Privada en Colombia



Fuente: Mesa sectorial de vigilancia y seguridad privada, Bogotá D.C. Página 31.

³⁶ Estudio de Caracterización del Subsector de Vigilancia y Seguridad Privada. Mesa Sectorial de Vigilancia y Seguridad Privada, Bogotá. D.C. Febrero 2006. Página 31.

A continuación se relaciona la ley que rige, crea organización y las funciones de la Superintendencia de Vigilancia y las empresas de Seguridad Privada en Colombia.

Ley 61 de 1993

“Por la cual se reviste al Presidente de la Republica de facultades extraordinarias para dictar normas sobre armas, municiones y explosivos, y para reglamentar la vigilancia y seguridad privada”.

Artículo 1. De conformidad con el ordinal 10 del artículo 150 de la Constitución Política revístese al Presidente de la Republica de facultades extraordinarias por el término de seis (6) meses, contados a partir de la vigencia de la presente ley, para los siguientes efectos³⁷:

- Dictar normas sobre definición, clasificación y uso de armas y municiones.
- Establecer el régimen de propiedad, porte, tenencia de las armas, y la devolución voluntaria de las mismas al Estado.
- Regular la importación, exportación y comercialización de armas, municiones, explosivos, y maquinaria para su fabricación.
- Señalar las normas sobre clasificación, expedición y revalidación de salvoconductos, para porte y tenencia de armas de fuego.
- Reglamentar lo relativo al funcionamiento y control de asociaciones de coleccionistas de armas, clubes de tiro y caza, industrias y talleres de armería.
- Regular la propiedad y tenencia de armas de fuego de las compañías de vigilancia y los departamentos de seguridad de las personas jurídicas.
- Establecer el régimen de contravenciones y medidas correctivas para la posesión y porte irregular de armas de fuego, municiones, explosivos, materias primas, maquinaria y artefactos, material decomisado.
- Incautación, multa convertible en decomiso y decomiso de armas, municiones y explosivos.
- Venta y asignación de armas decomisadas y material en desuso.
- Expedir el estatuto de vigilancia y seguridad privada, concretamente sobre los siguientes aspectos: principios generales, constitución, licencia de funcionamiento y renovación de empresas de vigilancia privada y departamentos de seguridad, régimen laboral; régimen del servicio de vigilancia y seguridad privada y control de las empresas; seguros, garantías del servicio de la vigilancia privada, reglamentación sobre adquisición y empleo de armamento; reglamento de uniformes; regulación sobre equipos electrónicos para vigilancia y seguridad privada y equipos de comunicación y transporte;

³⁷ Ley 61 de 1993, Artículo 1. Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

mecanismos de inspección y control a la industria de la vigilancia privada; protección, seguridad y vigilancia no armada, asesorías, consultorías en seguridad privada e investigación privada; colaboración de la vigilancia y seguridad privada con las autoridades; régimen de sanciones, regulación de establecimientos de capacitación y entrenamiento en técnicas de seguridad de vigilancia privada.

8.2.4 Estatuto de vigilancia y seguridad privada. DECRETO No. 356, 11 Febrero de 1994. “Por el cual se expide el estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada”. Reglamento por el Decreto No 2187, Octubre 12 de 2001.

La Superintendencia de Vigilancia y Seguridad privada tiene incluido en el Plan de acción del 2005, el siguiente objetivo estratégico con respecto a la reforma de la normatividad de seguridad privada³⁸:

“Adecuar el Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada a las necesidades del Sector de Vigilancia y Seguridad Privada y de sus usuarios; tiene por objeto adecuar la normatividad vigente al avance y cambio que ha tenido la industria y los servicios de vigilancia y seguridad privada, con el propósito de hacer claridad sobre aquellos aspectos confusos y vacíos de la norma en vigencia, observando las experiencias que se derivan del ejercicio de las distintas actuaciones a cargo de la Superintendencia, durante su existencia, como también las inquietudes y expectativas que ello ha generado dentro del Sector de Vigilancia y Seguridad Privada y sus respectivos usuarios”.

8.2.5 Entidad reguladora de los servicios de vigilancia y seguridad privada en Colombia. La Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada ejerce el control, inspección y vigilancia sobre todas las personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades de vigilancia y seguridad privada y sus usuarios, de conformidad en lo establecido en el Decreto 356, Artículo 7³⁹.

8.2.6 Servicios de vigilancia y seguridad privada. Según el **Decreto 356, Artículo 2**⁴⁰. “Los servicios de vigilancia y seguridad son las actividades que en forma asignada o en beneficios de una organización pública o privada, desarrollan las personas naturales o jurídicas, tendientes a prevenir o detener perturbaciones a la seguridad y tranquilidad individual en lo relacionado con la vida y los bienes

³⁸ Plan de acción 2005. Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. Página 4.

³⁹ Decreto 356 de 1994, Artículo 7. Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

⁴⁰ Decreto 356 de 1994, Artículo 2. Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

propios o de terceros y la fabricación, instalación, comercialización y utilización de equipos para la vigilancia y seguridad privada, blindajes y transporte con este mismo”.

El **Decreto 356** en su **Artículo 3**⁴¹, establece que los servicios de Vigilancia y Seguridad Privada solamente podrán prestarse mediante la obtención de licencia o credencial, expedida por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, con base en potestad discrecional, orientada a proteger la seguridad ciudadana.

8.2.7 Acciones esenciales de la vigilancia y seguridad privada. “Son acciones esenciales de la Vigilancia y Seguridad privada las actividades que tienen a prevenir, detener, disminuir las amenazas que afecten o puedan afectar la vida, integridad personal y bienes de las personas que reciban la protección o custodia que les brinda los servicios de vigilancia y seguridad privada, así adquieran estos una denominación diferente y cuenten o no con licencia expedida por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada”. Decreto 2187 de 2001, Artículo 1⁴².

8.2.8 Objetivo de la vigilancia y seguridad privada. El Decreto 356, Artículo 73⁴³, tiene establecido como objetivo que la finalidad de los servicios de Vigilancia y Seguridad Privada, en cualquiera de sus modalidades, es la de disminuir y prevenir las amenazas de afecten o puedan afectar la vida, la integridad o personas el tranquilo ejercicio de legítimos derechos sobre bienes de la persona que recibe su protección, sin alterar o perturbar las condiciones para el ejercicio de los derechos y libertades públicas de la ciudadanía y sin invadir la órbita de competencia reservada a las autoridades.

8.3 ENTORNO AMBIENTAL

La Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada en su Plan Estratégico cuenta con el siguiente objetivo Institucional relacionado con la evaluación de logro de gestión ambiental: Desarrollar acciones para mejorar el medio ambiente.

A continuación se presentan las tareas que involucran a la Superintendencia y las empresas prestadoras de servicios de vigilancia privada:

⁴¹ Decreto 356 de 1994, Artículo 3. Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

⁴² Decreto 2187 de 2001, Artículo 1. Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

⁴³ Decreto 356 de 1994, Artículo 73. Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

- Ejercer control sobre los vigilados, a través de visitas de inspección, con el fin de que estos apliquen las normas ambientales, tales como evitar la contaminación por caninos; visual, auditiva, y aquellos contaminantes que puedan afectar el ambiente.
- Desarrollar en el ámbito interno de la Superintendencia el programa de Salud ocupacional.
- Para el caso de las empresas prestadoras de servicios de vigilancia y seguridad privada, la Superintendencia en sus visitas de inspección verifica que se tenga lo siguiente: el reglamento de higiene, el reglamento de seguridad industrial, que se tenga conformado el comité paritario de salud ocupacional, que se tengan medidas de seguridad con el armamento y munición, que se realice el descargue de armas, prestación de servicios con medio canino autorizado, que los vehículos cumplan con las exigencias legales, que tengan la resolución de autorización del uso del espectro electromagnético por parte del Ministerio de Comunicaciones, que los vigilantes presten el servicio con los uniformes, que los lugares de prestación de servicios de los vigilantes cuenten con baño para sus necesidades.

8.3.1 Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE). Para la construcción de la matriz MEFE fue necesario tomar en cuenta las distintas variables o entornos que intervinieron en la industria de la seguridad y vigilancia privada, estos factores externos se pueden convertir en oportunidades o amenazas importantes tanto para el sector como para la empresa Vigías Ltda.

Cuadro 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE) | | | |
|---|----------|-------|----------------|
| FACTORES CLAVES DE ÉXITO | PESO | VALOR | VALOR SOPESADO |
| Tamaño del mercado de seguridad y vigilancia privada en Colombia (\$4.670.000 Miles de millones) ⁴⁴ | 0.2 | 3 | 0.6 |
| Ampliación en servicios de seguridad privada ⁴⁵ | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Aumento en el uso de medios tecnológicos (cámaras, detectores de movimientos, control de entrada y salida de personas, etc) | 0.2 | 1 | 0.2 |
| Concentración de servicios de seguridad privada en las pequeñas empresas (70%) ⁴⁶ | 0.3 | 2 | 0.6 |
| Mayor demanda por parte de los sectores residencial y comercial ⁴⁷ . | 0.2 | 4 | 0.8 |
| | 1 | | 2.6 |

La concentración de servicios de seguridad y vigilancia privada en las pequeñas empresas es el factor externo más importante (peso relativo de 0.3). Nuestra compañía cuenta con tres grandes oportunidades que son: La ampliación en servicios de seguridad y vigilancia privada, mayor demanda por parte de los sectores residenciales y comerciales y por último el valor del tamaño de la industria, así mismo, se enfrenta a una gran amenaza que es el aumento en el uso de tecnología para la prestación del servicio de seguridad y vigilancia en los sectores que se requieran.

Las oportunidades y amenazas que salieron del análisis de la matriz se encuentran en la matriz DOFA, la cual está más adelante del presente trabajo.

⁴⁴ Indicadores financieros año 2012. Superintendencia de vigilancia y seguridad privada.

⁴⁵ Ibíd.

⁴⁶ Indicadores financieros año 2012. Superintendencia de vigilancia y seguridad privada.

⁴⁷ Encuesta anual de servicios del DANE. Análisis de caracterización de las empresas del sector de vigilancia y seguridad privada.

9. DESARROLLO SEGUNDO OBJETIVO

9.1 ANÁLISIS INTERNO

Vigías Ltda es una empresa de la ciudad de Cali con más de 19 años en el mercado de la seguridad y vigilancia privada, prestando sus servicios en la capital del departamento del Valle del Cauca y en ciudades aledañas como lo son: Palmira, Jamundí y Yumbo. Para la realización del análisis interno se comenzó con la descripción de las principales áreas de la empresa que da como resultado algunas fortalezas y debilidades que tiene en la actualidad la compañía.

9.1.1. Contabilidad y Finanzas. La empresa ha tenido un incremento en sus ingresos en los últimos tres años, pero que en su rentabilidad no se ha visto reflejado. La empresa ha tenido un cambio de administración hace más 4 años lo que podría ser uno de los factores para que ello se haya presentado, pero primordialmente porque desde sus inicios hasta la actualidad la compañía nunca ha gozado de un departamento de mercadeo y una fuerza de ventas, generando que la empresa no pueda incrementar sus ingresos y por ende la rentabilidad que sus socios esperan.

A continuación se adjunta el estado de resultados de la compañía, el cual se encuentra en precios constantes.

Cuadro 8. Estados de resultados

| | 2010 | % | 2011 | % | 2012 | % |
|--|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
| Ventas netas | 4,652,521,839 | 100% | 4,976,861,415 | 100% | 5,388,339,406 | 100% |
| Costo de venta | 3,810,890,890 | 81.91% | 4,129,282,821 | 82.97% | 4,491,667,713 | 83.36% |
| Utilidad bruta | 841,630,949 | 18.09% | 847,578,594 | 17.03% | 896,671,693 | 16.64% |
| Gastos de Administración y Ventas | 513,624,028 | 11.04% | 499,511,929 | 10.04% | 478,792,529 | 8.89% |
| Utilidad operacional | 328,006,921 | 7.05% | 348,066,665 | 6.99% | 417,879,164 | 7.76% |
| Otro tipo de ingresos | 22,125,585 | 0.48% | 13,993,087 | 0.28% | 8,723,858 | 0.16% |
| Otro tipo de egreso | 42,180,567 | 0.91% | 38,399,156 | 0.77% | 36,136,083 | 0.67% |
| Utilidad antes de Impuesto | 307,951,939 | 6.62% | 323,660,596 | 6.50% | 390,466,939 | 7.25% |
| Impuesto | 115,696,143 | 2.49% | 121,600,018 | 2.44% | 146,500,000 | 2.72% |
| UTILIDAD NETA | 192,255,796 | 4.13% | 202,060,578 | 4.06% | 243,966,939 | 4.53% |

Fuente: Estado de resultados. Empresa de seguridad y vigilancia privada VIGÍAS LTDA.

La información muestra que habido un aumento significativo en los ingresos de la compañía a través del tiempo, debido a que sus ventas han aumentado a pesar de los diferentes cambios que han habido en la compañía y de que no se cuenta con un área de mercadeo y ventas estipulados; pero a su vez en la utilidad no se ve reflejado ya que ha tenido un incremento muy lento con respecto al crecimiento que ha ostentado la industria que fue de \$126.000 miles de millones con un porcentaje de crecimiento del 14%⁴⁸, mientras que Vigías Ltda tuvo solo un incremento en sus utilidades del 4.53%.

Cuadro 9. Indicadores financieros

| | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------------------------------|------|------|------|
| INDICADOR DE LIQUIDEZ | 2.06 | 2.15 | 2.27 |
| APALANCAMIENTO | 0.76 | 0.73 | 0.69 |
| INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO | 0.43 | 0.42 | 0.41 |

Fuente: Estado de resultados. Empresa de seguridad y vigilancia VIGÍAS LTDA.

Los indicadores muestran claramente que la empresa cuenta con una buena liquidez para pagar sus proveedores, empleados, cumplir con sus obligaciones financieras, todo ello va de la mano en el aumento en las ventas. Cabe destacar que la compañía posee un indicador de endeudamiento bastante positivo, ya que la superintendencia de vigilancia y seguridad privada se basa en el Decreto 71 del 2002 “Normas sobre cuantías mínimas del patrimonio”, donde se encuentra estipulado que toda empresa de seguridad y vigilancia armada o sin arma, transportadora de valores y escuelas de capacitación y entrenamiento, debe tener una relación mínima del patrimonio equivalente al 40% del total de sus activos, lo que quiere decir que Vigías Ltda cuenta con un muy buen índice de endeudamiento para respaldar cualquier deuda que esta pueda acarrear.

9.1.1 Mercadeo y Ventas. La organización desde sus inicios no ha contado con una fuerza de ventas estructurada que permita un aumento significativo en el número de clientes, ya que estos se han conseguido por medio de referidos o también conocido como el “voz a voz”, y que a su vez se transforme en un incremento en sus ventas y en la utilidad de la compañía, pero cabe destacar que a pesar de dicha falencia la compañía ha tenido un incremento en el número de sus clientes a partir de los últimos tres años que han sido de 80, 85 y 93, en los años 2010, 2011 y 2012, respectivamente.

⁴⁸ Indicadores financieros año 2012. Superintendencia de vigilancia y seguridad privada.

Otra falencia o punto débil que tiene Vigías Ltda es que no cuenta con un departamento de mercadeo como tal, desenfocando en que la empresa no implemente un estudio de mercados exhaustivo que permita tomar decisiones más acertadas basándose en las diferentes preferencias de los clientes, conociendo la competencia que cada vez va en aumento; todo ello para ser más competitiva e incrementar la participación en un mercado tan exigente como lo es la vigilancia privada en la ciudad de Cali, debido al alto nivel de inseguridad que por el momento vive la capital valle caucana.

9.1.2 Administración. Desde el momento en que la empresa inicio labores se ha encontrado bajo la dirección de sus dueños el Sr. Evaristo Chavarro y su esposa la señora Magdalena López, que bajo una orientación empírica la han manejado durante los 19 años que tiene la organización en el mercado. Como se había afirmado con anterioridad, el manejo de la compañía se ha caracterizado por no tener una estructura y una planeación que permita seguir ciertos pasos para mantenerse en el tiempo en el mercado de la seguridad y vigilancia privada, pudiendo afirmar que Vigías Ltda trabajo bajo el sustento de lo que pasa día a día.

Actualmente la compañía tiene más de 300 guardas de seguridad, los cuales devengan un SMMLV, un auxilio de transporte contemplado por la ley y por último se les realiza una liquidación de las horas extras, cuya tarifa es estipulada por la misma compañía. Vigías Ltda se caracteriza por ser muy cumplida con sus colaboradores sobre todo con los guardas, ya que es vital mantenerlos satisfechos debido a que ellos son el contacto directo con los clientes que tiene la empresa y así se asegura que el servicio brindado sea del agrado de cada uno de los clientes.

9.1.3 Operaciones. El área operativa es dirigida por un jefe de operaciones, el cual tiene como una de las principales tareas visitar a los diferentes clientes de la empresa con el fin de garantizar de que el servicio se esté prestando de acuerdo a lo inicialmente acordado y contratado, además de tomar decisiones que sean necesarias para el mejoramiento del servicio.

Existen dos cargos más que hacen parte vital en el departamento de operaciones y en la prestación de un buen servicio y esos son: Los supervisores de zona y control, el primero tiene como función realizar rondas en cada uno de los clientes y así poder constatar que los guardas de la compañía estén cumpliendo con sus funciones dentro del puesto de trabajo, además de comunicar directamente a la empresa cualquier anomalía que se esté presentando; por último el supervisor de control es el encargado de verificar la llegada de cada uno de los guardas de seguridad en el puesto de trabajo además de dar seguimiento de lo que está

sucediendo en cada uno de los puestos, dicho control se hace desde un centro de monitoreo que permite dar seguimiento a cada uno de los acontecimientos o incidentes que se dan con los diferentes clientes. Esto permite una toma de decisiones operativa mucho más rápida.

9.1.4 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI). La elaboración de esta matriz tuvo como insumo el análisis interno que se hizo de la empresa Vigías Ltda, pasando por las áreas de vital importancia para la compañía y en donde se pudieron identificar ciertas debilidades y fortalezas.

Cuadro 10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI) | | | |
|---|------|-------|----------------|
| FACTORES CLAVES DE ÉXITO | PESO | VALOR | VALOR SOPESADO |
| Baja participación en el mercado (2%) | 0.2 | 1 | 0.2 |
| Carencia de un área de ventas y marketing | 0.2 | 1 | 0.2 |
| Experiencia en el sector residencial | 0.25 | 4 | 1 |
| Alto nivel de liquidez | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Bajo incremento en las ventas de la compañía (4.5%) | 0.05 | 2 | 0.1 |
| Incremento en el número de clientes | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Lealtad por parte de la clientela | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Baja utilización del internet como medio directo con sus clientes | 0.1 | 2 | 0.2 |
| | 1 | | 2.4 |

La experiencia con que goza la compañía actualmente en la prestación del servicio de seguridad y vigilancia privada en el sector residencial es la fortaleza más importante con un peso relativo de 0.25, seguida de la lealtad por parte de sus clientes y por último cabe rescatar que Vigías Ltda ha tenido un incremento importante en el número de sus cliente, permitiendo así que la compañía tenga un margen de liquidez también importante. Las debilidades más importantes son la baja participación en el mercado y la carencia de un departamento de ventas y marketing, ambas con un peso relativo de 0.2.

El resultado sopesado es de 2.4, lo que indica que la empresa tiene un posición estratégica interna en el área de mercadeo muy baja, por lo cual es indispensable crear un área de marketing y ventas con un personal idóneo, que puedan cumplir con los objetivos que la organización tengan establecidos.

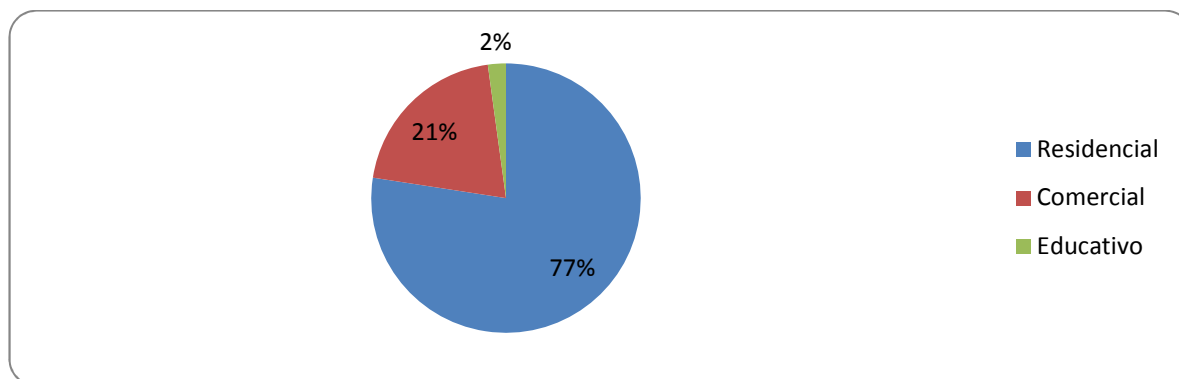
9.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para poder realizar el análisis de la competencia, primero fue necesario determinar los sectores donde Vigías Ltda presta sus servicios de vigilancia y seguridad privada en la ciudad de Cali, Jamundí y Palmira; estos sectores son: Residencial, Comercial y Educativo (Ver cuadro 11 y figura 11)⁴⁹.

Cuadro 11. Sectores de prestación del servicio

| SECTORES | NÚMERO DE CLIENTES |
|--------------|--------------------|
| Residencial | 72 |
| Comercial | 19 |
| Educativo | 2 |
| TOTAL | 93 |

Figura 11. Gráfico sectores de prestación del servicio



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la empresa Vigías Ltda sobre el número de clientes que tiene la empresa y al sector que corresponde.

De acuerdo a los datos anteriores se puede determinar que el porcentaje más alto donde la empresa presta su servicio de vigilancia y seguridad es el sector residencial con un 77%, siguiéndole el comercial con un 21% y el educativo con un 2%.

⁴⁹ Elaboración propia. Base de datos de VIGÍAS LTDA.

9.2.1 Participación en el sector residencial. Una vez se estableció que el sector residencial es donde Vigías Ltda tiene la mayoría de sus clientes, se procedió a realizar una comparación entre el número de estos clientes y el número de unidades residenciales actuales que hay en la ciudad de Cali, todo esto para saber cuál es la participación que tiene la organización en el mercado de vigilancia y seguridad en el sector residencial y que hace que esta sea competitiva frente a otras empresas del mercado.

El número de unidades residenciales en Cali se tomó del documento “Estudio de viabilidad para la creación de una empresa distribuidora de insumos de mantenimiento para el mercado de propiedad horizontal en la ciudad de Cali”, el cual a su vez, obtiene la información de EMCALI. Revista Guía, “seminario de gestión de agua potable en unidades residenciales”. Santiago de Cali, 2 de junio de 2009.

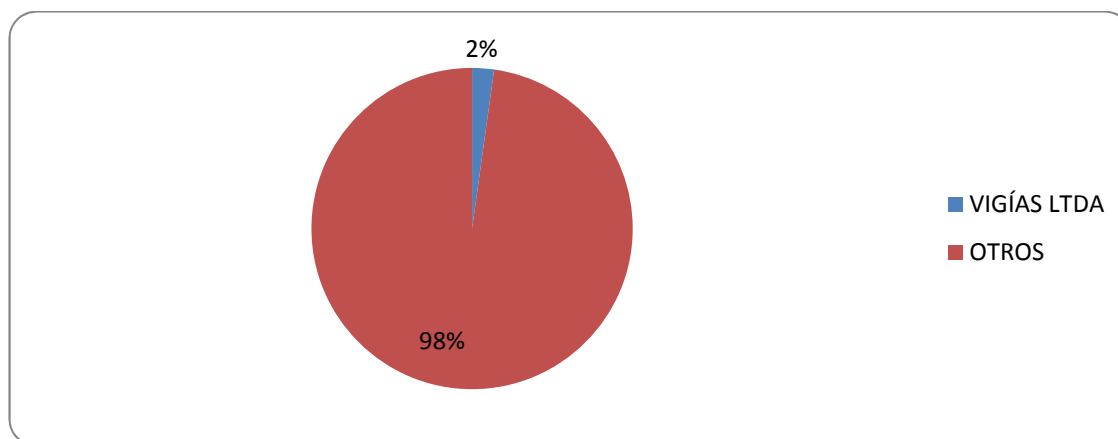
En la última información recogida por EMCALI, en la ciudad hay 2831 propiedades distribuidas en el siguiente orden: Conjuntos residenciales, condominios y edificios, comprendiendo estratos socioeconómicos de: 3, 4, 5 y 6. Adicionándole, el número de proyectos actuales de vivienda en Cali= 281 copropiedades con régimen de Propiedad horizontal, más los proyectos en planeación de vivienda en Cali= 98 copropiedades con régimen de propiedad horizontal, nos arroja un total aproximadamente de 3210 entre conjuntos residenciales, condominios y edificios que hay actualmente en la ciudad⁵⁰ (Ver cuadro 12 y figura 12).

Cuadro 12. Participación Vigías Ltda en el sector residencial (2012)

| CONCEPTO | NUMERO |
|--|--------|
| CLIENTES VIGÍAS LTDA | 72 |
| CONJUNTOS, CONDOMINIOS Y EDIFICIOS EN CALI | 3210 |

⁵⁰ EMCALI. Revista guía “Seminario de gestión de agua potable en unidades residenciales”. Santiago de Cali. Junio de 2009.

Figura 12. Gráfico participación Vigías Ltda en el sector residencial en Cali



Fuente: Elaboración propia con datos tomados EMCALI. Revista Guía, “seminario de gestión de agua potable en unidades residenciales”. Santiago de Cali, 2 de junio de 2009.

La anterior gráfica establece que VIGIAS LTDA actualmente tiene un porcentaje del 2% en el mercado de vigilancia y seguridad privada en el sector residencial, lo que demuestra que la empresa tiene una gran oportunidad de abarcar este nicho de mercado aún más debido a que tiene una gran experiencia en este sector.

9.2.2. Análisis de la competencia directa. Como parte del análisis de la competencia directa de Vigías Ltda, es necesario primero describir la actualidad de la compañía, como el número de empleados con que cuenta la empresa actualmente, ya que este punto fue fundamental para lograr identificar cuáles son las empresas que compiten de manera directa con Vigías Ltda en el sector de la vigilancia y seguridad privada, otro punto que se tomó en cuenta para el análisis fue la similitud que hay entre los servicios que cada una de las compañías prestan y por ultimo las tarifas que manejan cada una.

Vigías Ltda es una organización constituida el 14 de Enero de 1994, la cual cuenta con una alta experiencia en la prestación del servicio de vigilancia y seguridad privada en la ciudad de Cali. De acuerdo a la **Ley 590 de 2000**, Vigías Ltda es considerada una empresa pequeña por el valor total de sus activos, pero si se considera el número total de empleados es una empresa de tamaño mediano, ya que estos ascienden a 300 en el área operativa (guardas de seguridad) y 24 del personal administrativo.

Actualmente, cuenta con 93 clientes ubicados en las ciudades de Cali, Jamundí y Palmira, siendo Cali su principal mercado.

Hoy en día la empresa cuenta con tres servicios de seguridad y vigilancia privada:

- **Seguridad física:** Este servicio es prestado con una persona idónea y competente de acuerdo a las necesidades del cliente en el sitio y tiempo indicado, bajo la denominación de Guarda de Seguridad Privada. Es apoyado con medios tecnológicos modernos, ayudas visuales como lo es el Circuito Cerrado de Televisión.
Se cuenta con una comunicación permanente y directa las 24 horas entre área de control y comunicaciones, los guardas en sitio de trabajo, Los Supervisores de Zona, la red de apoyo de la Policía Nacional, Bomberos, Cruz Roja, etc. con medios apropiados como son Radios de comunicación, Telefonía Fija y Móvil. La supervisión se realiza las 24 horas en motos y patrullas.
Se cuenta con una herramienta completa como parte inicial de nuestro trabajo denominada Análisis de Riesgos, a partir del cual se dan las recomendaciones pertinentes conducentes a la minimización de los mismos en el sitio de trabajo.
- **Seguridad electrónica:** Vigías Ltda. brinda el servicio de Monitoreo de Alarmas, el cual consiste en controlar todas las alarmas enlazadas a la central de monitoreo desde el área de control y comunicaciones, en donde a partir de la llegada de una señal se canaliza el evento mediante la confirmación de aperturas, cierres y en caso de activaciones que implican riesgo se envían los supervisores de la empresa en compañía del organismo que se requiera de acuerdo a la ocurrencia, como lo son la Policía Nacional, Bomberos (Incendio), Entidades de Salud (Emergencias Médicas).
- **Seguridad de escoltas:** Este servicio brinda acompañamiento de carga, con hombres dotados de medios de comunicación apropiados, armas de fuego y chaleco de protección.
Este servicio cuenta con comunicación directa con el área de control y comunicaciones, quienes a su vez se comunican directamente con organismos especializados como los son: La Policía, Bomberos, Cruz Roja, Defensa Civil.

A pesar de que la empresa tiene dentro de su portafolio de servicios la prestación de seguridad con escoltas, en el momento no se tiene en la cartera ningún cliente con este servicio, por lo cual es una debilidad frente a la competencia debido a que estos poseen un alto portafolio de servicios.

De acuerdo a lo anterior la competencia directa de VIGIAS LTDA se determinó tomando en cuenta la similitud que hay en cuanto al tamaño con otras compañías de vigilancia y seguridad privada. Estas empresas son, Seguridad Nápoles y SIB 70.

SEGURIDAD NÁPOLES LTDA

Seguridad Nápoles Ltda es una empresa que abrió sus puertas a la prestación del servicio de vigilancia y seguridad privada en la ciudad de Bogotá, para después expandirse por otras ciudades del país como Medellín, Cali, Bucaramanga, Manizales, etc. Actualmente cuentan con aproximadamente 500 hombres a su servicio en la capital vallecaucana.

Actualmente, Seguridad Nápoles cuenta con cinco servicios de vigilancia y seguridad privada en Cali y en país⁵¹:

- **Vigilancia fija y móvil:** Este servicio se presta con un personal altamente seleccionado, calificado y equipados de dotación en comunicación en los sectores residenciales, bancaria, comercial e industrial.
- **Servicio de escolta:** Personal armado, equipo de comunicación y transporte de mercancía en vehículos y motos.
- **Seguridad petrolera:** Instructores y consultores de seguridad física y electrónica para la protección de la industria petrolera, esto para asegurar que el personal a cargo tenga conocimiento y este asegurado sobre los riesgos que pueda llegar a tener esta operación.
- **Asesorías y actividades conexas de seguridad:** Asesoría a los clientes en el diagnóstico e instalación de dispositivos técnicos de servicios que involucran estudios, análisis y diagnósticos de seguridad.
- **Supervisión y control:** Supervisión permanente las 24 horas del día y control a través de un equipo de auto patrullas y equipos de comunicación con la asesoría del Departamento de Operaciones y Seguridad de la compañía.

La empresa actualmente esta certificada bajo la norma ISO 9001:2008 y la norma BASC (Business Alliance for Secure Commerce).

⁵¹ Seguridad Nápoles Ltda. [consultado en mayo de 2013]. Disponible en internet en: <http://seguridadnapoles.co/home.htm>

SEGURIDAD INDUSTRIAL Y BANCARIA (SIB70)

Es una empresa de la ciudad de Buga fundada en Marzo del año 1972, por la necesidad de prestar servicios de vigilancia y seguridad debido a la alta inseguridad que por esos años acediaba a la ciudad. Actualmente ofrece sus servicios en las ciudades de Cali y Tulua.

SIB 70 presta sus servicios de vigilancia en el sector residencial, comercial, industrial y bancario, siendo los ultimos dos el fuerte de esta compañía. En la actualidad la organización ofrece seis servicios⁵²:

- Servicio física y movil.
- Seguridad residencial.
- Seguridad industrial.
- Seguridad comercial.
- Seguridad bancaria.
- Seguridad de salud.

Otros servicios que suministra son, circuito cerrado de televisión, seguridad perimetral y sistemas de evacuación, pero estos ultimos no son el fuerte de la compañía.

A continuación se presenta una tabla comparativa entre los valores de los servicios que presta VIGIAS LTDA frente a la competencia directa y el detalle de los servicios ofrecidos por estos⁵³ (Ver cuadro 13).

⁵² Seguridad Industrial y Bancaria (SIB 70). [consultada en mayo de 2013]. Disponible en internet: <http://www.sib70.com/>

⁵³ Elaboración propia. Cotización servicio de seguridad y vigilancia privada armada.

Cuadro 13. Comparativo de la prestación del servicio de Vigías Ltda. Vs Seguridad Nápoles Ltda y SIB 70

| EMPRESA | SERVICIO | VR MENSUAL | DETALLES DEL SERVICIO |
|-------------------------------|--|--------------|---|
| VIGIAS LTDA | Un (1) servicio de vigilancia armada todos los días del mes, en turnos de ocho (8 horas). (3 hombres). | \$ 5.706.360 | 1. Análisis de Riesgos a la copropiedad, efectuado una vez por año. 2. Departamento de control y comunicaciones durante las 24 horas, para atender sus inquietudes en tiempo real. 3. Asesoría continua en temas inherentes a la seguridad. 4. Supervisión motorizada. 5. Equipos de comunicación (radios con frecuencia y punto a punto). 6. Dotación de equipos de invierno. 7. Afiliados al programa de la Red de Apoyo de la Policía Nacional. 8. Póliza de Responsabilidad Civil Extracontractual y de cumplimiento por 400 salarios mínimos legales mensuales, con amparo de hurto y hurto calificado. 9. Póliza de cumplimiento del contrato y de Salarios y Prestaciones Sociales por el 10% del valor total del contrato por la duración del mismo y tres años más. 10. Personal idóneo para desarrollar su labor. 11. Capacitación del personal. 12. Apoyo cuadrantes de la Policía Nacional. 13. Atención personalizada 14. Cinco (5) turnos adicionales diurnos o nocturnos sin ningún costo para la copropiedad, se excluyen días de Padre, Madre, Semana Santa, y días Decembrinos. 15. KIT de Alarma y botón de pánico. 16. Por la legalización de un contrato a 24 meses, se ofrece como valor agregado el 50% del valor total de la primera factura, para inversión por parte de la copropiedad en seguridad electrónica. |
| | Un (1) servicio de vigilancia armada todos los días del mes, en turnos de doce (12 horas). (2hombre). | \$ 4.850.000 | 1. Comité mensual de resultados. 2. Informe de gestión mensual. 3. Sistema de gestión bajo las norma ISO 9001:2008- OSHAS 18000-BASC 14000. 4. Auditoria mensual al cumplimiento del contrato. 5. Consigna particulares y análisis de riesgos con alcance contractual. 6. Proceso de selección de los guardas, compartido con el cliente. 7. Plan de capacitación integral mensual para los guardas. 8. Pagos quincenales. 9. Estricto cumplimiento al protocolo de la superintendencia de vigilancia. 10. Atención personalizada |
| SEGURIDAD NÁPOLES LTDA | Un (1) servicio de vigilancia armada todos los días del mes. | \$ 5.657.785 | 1. Análisis de riesgos de la residencia o unidad. 2. Informe mensual. 3. Supervisión motorizada. 4. Equipos de comunicación y armamento. 5. Capacitación guardas en la prestación del servicio. 6. Apoyo de la Policía Nacional y Bomberos en caso de emergencias. 7. Comité mensual de resultados. |
| SIB 70 | Un (1) servicio de vigilancia armada todos los días del mes, en turnos de ocho (8 horas). | \$ 4.500.000 | |
| | Un (1) servicio de vigilancia armada todos los días del mes, en turnos de ocho (12 horas). | \$ 4.200.000 | |

Fuente: Elaboración propia. Cotizaciones servicios de seguridad y vigilancia privada armada en las empresas Vigías Ltda, Seguridad Nápoles Ltda, Seguridad Industrial y Bancaria (SIB 70).

9.2.2 Matriz de factores claves de éxito o de perfil competitivo (MAFE). Una vez se realizó el análisis competitivo se procedió a realizar la construcción de la matriz MAFE, tomando como base las debilidades y fortalezas más significativas de las dos empresas competidoras de Vigías Ltda.

Cuadro 14. Matriz de Factores Claves de Éxito o Perfil Competitivo (MAFE)

| FACTORES CLAVES DE ÉXITO | PESO | VIGÍAS LTDA | | NÁPOLES LTDA | | SIB 70 | |
|--|------|-------------|----------------|--------------|----------------|--------|----------------|
| | | VALOR | VALOR SOPESADO | VALOR | VALOR SOPESADO | VALOR | VALOR SOPESADO |
| Experiencia en el sector residencial | 0,2 | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 |
| Alternativas tecnológicas (Cámaras, alarmas, etc.) | 0,2 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| Variedad de servicios | 0,15 | 2 | 0,3 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 |
| Precios competitivos | 0,3 | 3 | 0,9 | 3 | 0,9 | 3 | 0,9 |
| Calidad del personal | 0,15 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 2 | 0,3 |
| | 1 | | 3,05 | | 3,15 | | 2,8 |

La compañía Nápoles Ltda es la competencia más importante para Vigías Ltda, puesto que el total del valor sopesado es de 3.15. Pero esto no quiere decir que la empresa Vigías Ltda no sea competitiva, ya que esta tiene como mayor fortaleza la experiencia que posee en la prestación de servicios de seguridad y vigilancia privada en el sector residencial, seguida de los precios competitivos con un peso relativo de 0.3 y de las diferentes alternativas en el uso de la tecnología con un peso de 0.2. La debilidad que tiene la organización actualmente es la poca variedad de servicios con los que cuenta, ya que en el momento se tiene tres tipos de servicios pero solamente dos de ellos son los que verdaderamente se prestan.

9.3 ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER EN EL SECTOR DE LA VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada tiene estipulado que toda empresa debe tener un capital social suscrito y pagado de un monto no inferior de 600 salarios mínimos mensuales legales vigentes al momento de la constitución de la compañía⁵⁴, lo que muestra la alta inversión que se debe de hacer, debido a que se necesita contar con instalaciones adecuadas, equipamientos y personal especializado en seguridad. Esto representa a que haya una barrera para la entrada de nuevos competidores.

En la industria es cada vez más difícil aplicar mecanismos de diferenciación del servicio debido a la normatividad que establece la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada sobre la vestimenta, licencias y características del servicio, que tienden a estandarizarlo.

Esta situación motiva a nuevas empresas a ingresar a la industria, haciéndola atractiva. Pero esto a su vez representa una amenaza para las empresas que ya están en el sector, que se ven obligadas a crear mecanismos de diferenciación dentro de las limitaciones de estandarización que establece el organismo regulador.

Rivalidad entre competidores.

La industria se encuentra en un momento de constante cambio, en donde cada vez nacen nuevas compañías o se asocian entre ellas para competir en el mercado.

En la actualidad hay un 70%⁵⁵ de empresas pequeñas en el mercado de seguridad y vigilancia privada, siendo éstas la de mayor porcentaje comparadas con las grandes empresas que existen en el sector.

⁵⁴ DECRETO 356 de 1994. Estatuto de vigilancia y seguridad privada. Artículo 10. Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

⁵⁵ Indicadores financieros año 2012. Superintendencia de vigilancia y seguridad privada.

Vigías Ltda en estos momentos se encuentra compitiendo con dos empresas que tienen sus mismas características las cuales son: un fuerte uso del recurso humano en la prestación de sus servicios, sus niveles de precios son competitivos entre sí, lo que genera una alta rivalidad entre ellas, además cada vez estas empresas están incursionando entre sus servicios la utilización de diferentes medios tecnológicos; estas empresas son:

- Seguridad Nápoles Ltda.
- Seguridad Industrial y Bancaria (SIB 70)

Aunque cabe destacar que hay otras empresas que tienen el mayor porcentaje de participación en el mercado de seguridad y vigilancia privada como lo son⁵⁶.

- Seguridad Atlas Ltda.
- Fortox S.A.
- G4S Sucure Solutions Colombia S.A.

Poder de negociación de los proveedores.

En esta industria hay pocas empresas proveedoras de materiales, insumos y servicios a las empresas de seguridad ejercen un gran poder de negociación, esto hace poco atractiva a la industria. Es el caso del aprovisionamiento de equipos de vigilancia de última generación que son importados o la capacitación en temas especializados de seguridad que solamente puede ser realizada por un reducido número de proveedores que cuentan con la licencia correspondiente.

La capacitación en seguridad y vigilancia por ser servicios muy especializados y de alto costo de entrenamiento generalmente pocas empresas proveedoras lo otorgan. Además, los equipos de control y vigilancia suelen ser muy particulares lo cual origina que los proveedores cuenten con la exclusividad de sus productos. Esto reduce el nivel de atracción hacia el sector.

Por ultimo cabe destacar o aclarar que el único ente autorizado para la comercialización de armamento y municiones es la Industria Militar de Colombia (INDUMIL), así que toda compañía que necesita armamento para la prestación de sus servicios de seguridad y vigilancia privada, deben primero realizar la solicitud

⁵⁶ Indicadores financieros año 2012. Superintendencia de vigilancia y seguridad privada.

ante la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada y como se está estipulado en la Ley 1119 de 2006⁵⁷, esta puede autorizar o no el número armas y municiones dependiendo la relación que haya entre el número de guardas de la compañía y el número de armamento necesario.

Poder de negociación de los compradores.

Los clientes buscan reducir costos en temas de seguridad y vigilancia reforzando la confianza y fidelidad entre sus empleados. Sin embargo, si se trata de la custodia de capitales la compra de este servicio de los clientes se torna imprescindible. Es por ello que hoy en día los clientes se informan cada vez más acerca de los diferentes servicios o productos que puedan satisfacer sus necesidades en cuanto a la seguridad se trata y buscan referencias sustanciales que les permita determinar la negociación antes de firmar el contrato por la prestación de un servicio.

Esto está generando que la empresa este compitiendo en una industria que cada vez los clientes buscan nuevas alternativas, provocando a que Vigías Ltda se tenga que adaptar a los nuevos cambios que se están presentando en el sector de la vigilancia y seguridad privada, donde otras empresas ofrecen otros servicios donde el recurso humano cada vez es menor y la tecnología va en aumento.

Amenaza de ingreso de productos y servicios sustitutos.

En la actualidad no existe un servicio o un producto que sustituya a un agente o guarda de seguridad.

Pero cada vez ha ido en aumento el uso de medios tecnológicos, como lo son alarmas, detectores de movimientos, cámaras inalámbricas, entre otros; que van pasando gradualmente de ser parte complementario al servicio de seguridad y vigilancia a ser parte importante o sustancial del servicio, desplazando al recurso humano como un componente secundario del servicio. Esto está generando una amenaza considerable como sustitutos de los servicios de seguridad actuales, donde hay como prioridad el uso del factor humano.

⁵⁷ Ley 1119 de 2006. Por la cual se actualizan los registros y permisos vencidos para el control al porte y tendencia a las armas de fuego. Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

10. DESARROLLO TERCER OBJETIVO

10.1 RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Vigías Ltda siempre se ha enfocado en prestar un excelente servicio, desde que se realiza el primer contacto con el cliente para su respectiva contratación hasta que se empieza a prestar el servicio de seguridad de vigilancia privada en el lugar donde es requerido.

Con el fin de dar seguimiento a los diferentes niveles de satisfacción que tienen sus diferentes clientes, se analizó una encuesta que la compañía aplico a sus clientes con el fin de medir la satisfacción que estos tienen con el servicio prestado por parte del personal operativo de la organización (Ver anexo 5).

A continuación se detalla la manera en que la compañía determino el tamaño de la muestra a la cual se le aplico la encuesta:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2(N-1) + Z^2 p * q}$$

n: Representa la muestra que es el número de encuestas que se debe realizar.

N: Tamaño del universo.

Z: Es el nivel de confianza deseado.

p: Variabilidad favorable.

q: Variabilidad desfavorable.

e: Error permitido.

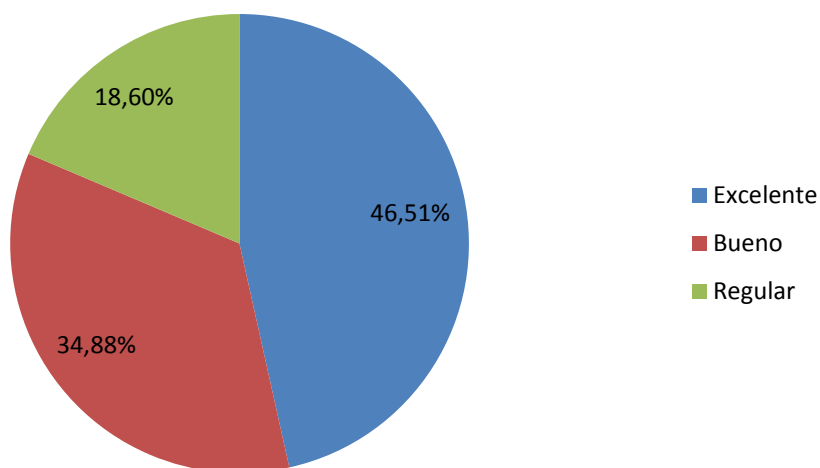
De acuerdo a la información suministrada por la empresa Vigías Ltda, para Diciembre de 2012 el número de clientes fue de 93, por lo tanto la muestra corresponde a:

$$n = \frac{89.3172}{2.0736}$$

$$n = 43$$

A continuación se procede adjuntar los resultados arrojados en cada una de las encuestas realizadas⁵⁸:

Figura 13. Gráfico desempeño de los guardas en el trabajo

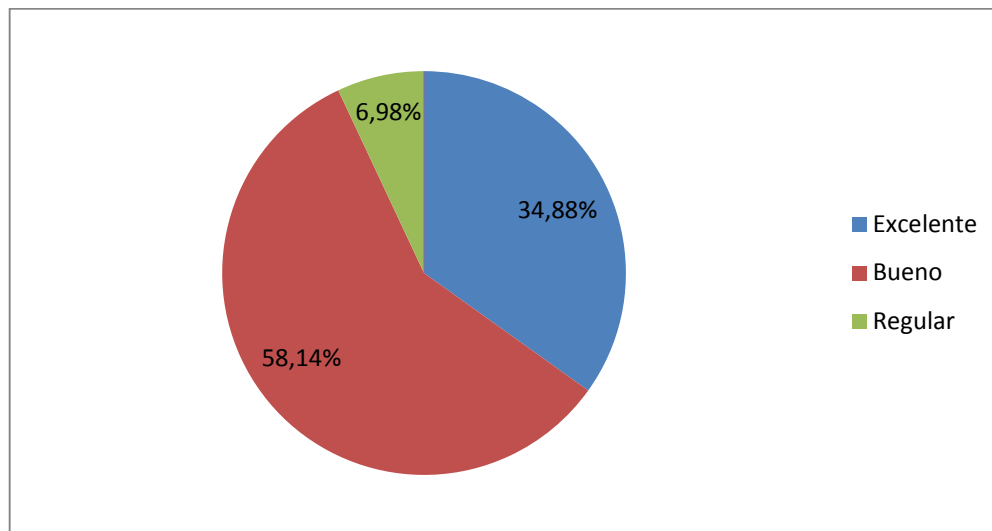


Fuente: Elaboración propia. Resultados arrojados de la encuesta de satisfacción de clientes de Vigías Ltda.

Los clientes reconocen que los guardas de seguridad de la compañía tienen un excelente desempeño en cada uno de los puestos donde la empresa presta su servicios, puesto que lo califican con un 46.51%, seguido con un 34.88% que lo califican como bueno, lo que da a entender que los guardas cumplen a cabalidad cada una de sus obligaciones y funciones dentro de su lugar de trabajo. Pero también muestra que hay un 18.60% que no están muy satisfechos con el desempeño de los guardas, que a pesar de que es un porcentaje menor con respecto a los otros, es un valor considerable debido a la cantidad de clientes que tiene la empresa.

⁵⁸ Encuesta de satisfacción del cliente. VIGÍAS LTDA.

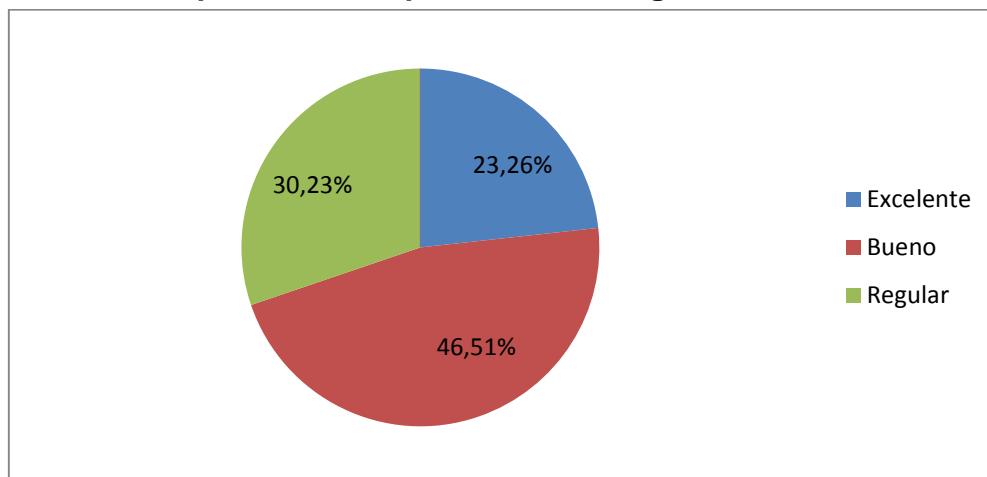
Figura 14. Gráfico actitud en el lugar de trabajo



Fuente: Elaboración propia. Resultados arrojados de la encuesta de satisfacción de clientes de Vigías Ltda.

En la figura anterior muestra que los guardas de la compañía tiene una actitud positiva en el trabajo, ya que como resultado tiene un porcentaje de 58.14% que califica como bueno la actitud de los guardas frente al lugar de trabajo, seguido de un 34.88% que lo considera excelente.

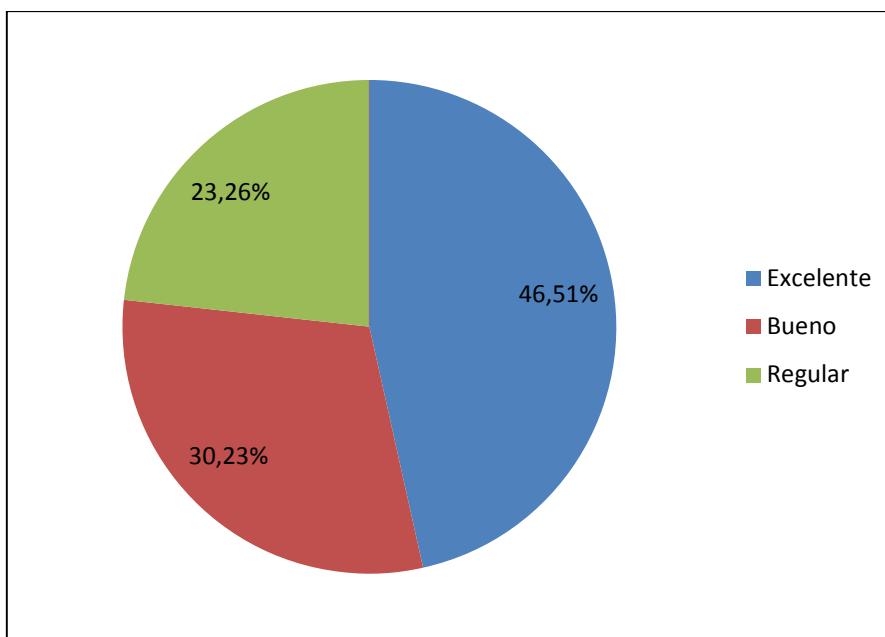
Figura 15. Gráfico presentación personal de los guardas



Fuente: Elaboración propia. Resultados arrojados de la encuesta de satisfacción de clientes de Vigías Ltda.

La anterior figura muestra que la compañía debe trabajar más en la presentación personal que tienen los trabajadores en el lugar donde se brinda el servicio de seguridad y vigilancia por parte de la empresa, debido que a pesar que la mayoría la califican con un 46.51% como buena y otro grupo lo califica como excelente con un porcentaje de 23.26% y entre ambos suman más del 50%; hay un porcentaje del 30.23% que consideran que la presentación personal de los guardas no es la adecuada en el lugar de trabajo.

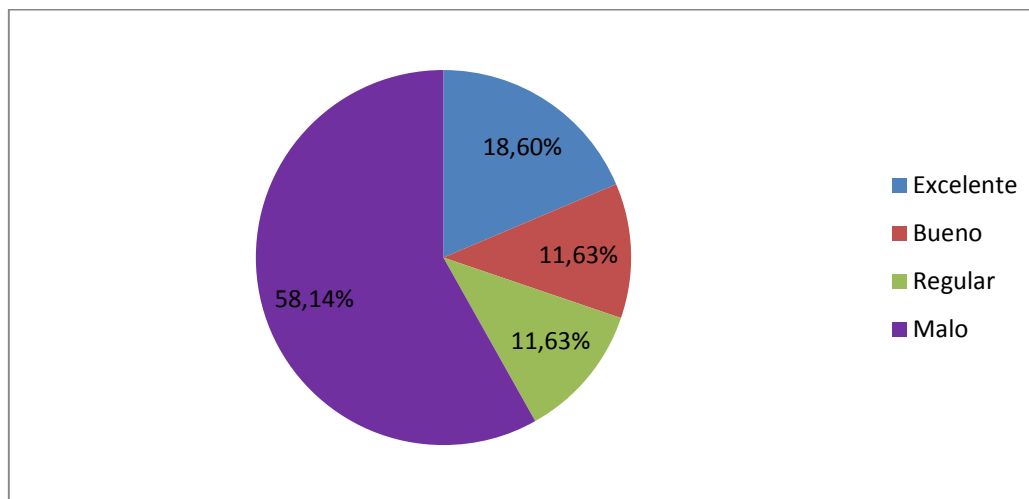
Figura 16. Gráfico atención al cliente por parte de los guardas



Fuente: Elaboración propia. Resultados arrojados de la encuesta de satisfacción de clientes de Vigías Ltda.

Muchos clientes califican con un 46.51% que la atención de los guardas con cada uno de los residentes donde se presta los servicios de seguridad es de excelente calidad, seguido con un 30.23% que lo calificaron como bueno y el restante lo considera regular con un 23.26%.

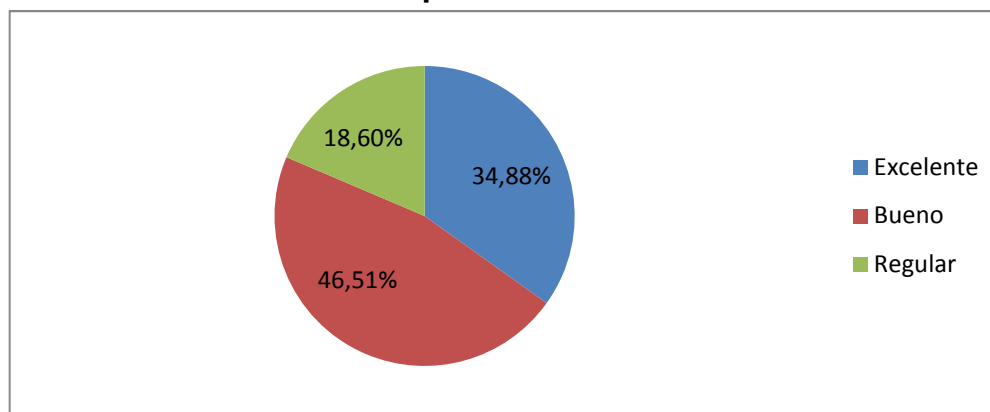
Figura 17. Gráfico cumplimiento del manual de convivencia por parte del guarda



Fuente: Elaboración propia. Resultados arrojados de la encuesta de satisfacción de clientes de Vigías Ltda.

La figura 17 muestra el punto más negativo de los resultados que arrojaron la encuesta, debido a que los guardas no están cumpliendo con el manual de convivencia que establece cada puesto donde se brinda el servicio, debido a que lo califican como malo con un porcentaje bastante alto de 58.14%, siendo el rubro más alto, seguido de un 18.60% que lo califica como excelente.

Figura 18. Grafico modales en la prestación del servicio



Fuente: Elaboración propia. Resultados arrojados de la encuesta de satisfacción de clientes de Vigías Ltda.

Para finalizar un 46.51% de los clientes consideran que los modales del personal operativo en la prestación del servicio es bueno, seguido de un 34.88% que los considera como excelente y finalmente otro 18.60% que califica los modales de los guardas son regulares en el lugar de trabajo.

10.2. OBSERVACIONES SATISFACCIÓN DE CLIENTES

La encuesta de satisfacción arroja como resultado que un grupo de guardas de la empresa no está cumpliendo con el manual de convivencia que cada puesto de trabajo donde se presta el servicio establece, pero comparándolo con el resto de resultados se muestra que el personal de la compañía tiene un buen comportamiento en la prestación del servicio, lo que garantiza que la compañía está haciendo una buena labor en la satisfacción de cada uno de sus clientes.

Pero cabe resaltar que la compañía debe trabajar más para que haya un número mayor de clientes satisfechos, ya que los clientes con los que cuenta es por medio de referidos o “voz a voz”, no por que cuente con un departamento de mercadeo y una fuerza de ventas como se ha mencionado anteriormente, lo que indica que Vigías Ltda depende de que sus clientes estén satisfechos con el servicio ofrecido y brindado, para así garantizar un incremento en el número de clientes y que a su vez se transforme en un aumento en la ventas .

11. DESARROLLO CUARTO OBJETIVO

Para diseñar el Plan Estratégico de la empresa Vigías Ltda, se inició con la definición de la misión y visión, después se procedió a realizar un análisis DOFA de la compañía y finalmente se estableció los objetivos estratégicos de la compañía y las respectivas estrategias que darán solución a dichos objetivos.

11.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Las variables que hacen parte del direccionamiento estratégico de una compañía, están principalmente el saber donde se quiere llegar y como se quiere lograr, para ello es fundamental definir el propósito organizacional de la empresa.

11.1.1. Misión. Somos una empresa de seguridad y vigilancia privada con amplia experiencia en la prestación del servicio de seguridad física y electrónica. Desarrollamos nuestra labor en el sector residencial, educativo, comercial.

Contamos con personal competente y con sentido social, lo cual permite la calidad en la prestación de nuestros servicios. Contribuimos al desarrollo económico del país a través de la generación permanente de empleo.

11.1.2. Visión. Ser reconocidos por la calidad en la prestación de servicios de seguridad privada, integrando la vigilancia física con medios tecnológicos modernos y asesoría continua en la minimización de riesgos, en todos los sectores económicos en donde se requieran nuestros servicios.

La visión es muy antigua y no cuenta un tiempo determinado para ser cumplida, a pesar de ello cumple con algunos parámetros que debe tener una visión, así que se procedió a realizar una propuesta.

Pero para ello primero tuvo que tomarse en cuenta la opinión del gerente de Vigías Ltda y como este ve a la compañía en un futuro, además también fue de vital importancia para dicha visión la experiencia que tiene la empresa hoy en día en la integración de su servicio de seguridad física o fija con la seguridad electrónica, que hoy por hoy se encuentra creciendo.

Visión Propuesta

Para el año 2018 ser reconocidos en la ciudad de Cali por la calidad en la prestación de servicios de seguridad privada en los sectores donde nos requieran, integrando la vigilancia física con medios tecnológicos de última generación.

11.2 ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA toma en consideración las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y las Amenazas de cada compañía. El análisis de cada uno de estos componentes permite tener una visión más amplia del ambiente en que se encuentra la empresa y permite formular estrategias para aprovechar las fortalezas, disminuir las amenazas, beneficiarse de las oportunidades y prevenir las debilidades⁵⁹.

Para ejecutar la matriz DOFA de la empresa Vigías Ltda, se tomaron las variables descritas en los capítulos anteriores en el entorno externo e interno, en las matrices MEFE, MEFI y MAFE.

Cuadro 15. Matriz DOFA

| DEBILIDADES (D) | FORTALEZAS (F) |
|--|--|
| 1. Baja participación en el mercado (2%). 2. Carencia de un área de ventas y marketing. 3. Bajo incremento en las ventas de la compañía (4.5%). 4. Baja utilización del internet como medio directo con sus clientes en el portafolio de servicios. 5. Variedad de servicios | 1. Experiencia en el sector residencial 2. Lealtad por parte de la clientela 3. Alto nivel de liquidez 4. Incremento en el número de clientes 5. Alternativas tecnológicas (Cámaras, detectores de movimientos, alarmas) 6. Precios competitivos 7. Calidad del personal |
| OPORTUNIDADES (O) | AMENAZAS (A) |
| 1. Ampliación en servicios de seguridad privada ⁶⁰ . 2. Mayor demanda por parte de los sectores residencial y comercial. ⁶¹ 3. Tamaño del mercado (\$4.670.000 Miles de millones) ⁶² | 1. Aumento en el uso de medios tecnológicos. 2. Concentración de servicios de seguridad privada en las pequeñas empresas (70%) |

Fuente: Elaboración propia, a partir de las matrices realizadas en los capítulos 8 y 9 del presente documento.

⁵⁹ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores, 2008. Pág 186.

⁶⁰ Indicadores financieros año 2012. Superintendencia de vigilancia y seguridad privada.

⁶¹ Encuesta DANE. Análisis de caracterización de las empresas en el sector de la vigilancia y seguridad privada.

⁶² Indicadores financieros año 2012. Superintendencia de vigilancia y seguridad privada.

Cuadro 16. Estrategias DOFA

| | |
|---|---|
| <p>ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar los servicios actuales e innovar en nuevas líneas de servicios para la compañía 2. Incursionar en nuevos mercados 3. Aumentar la presencia en otras ciudades del departamento del Valle del Cauca 4. Crear un departamento de mercadeo y una fuerza de ventas 5. Implementar la certificación en la Norma ISO para así lograr incursionar en otros mercados | <p>ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar un valor agregado a través de un servicio postventa 2. Tener mayor incursión en servicios con medios tecnológicos 3. Incursionar en los diferentes centros comerciales en las ciudades de Palmira y Jamundí 4. Crear paquetes de servicios para tener mayor participación en los diferentes sectores 5. Implementar nuevos servicios en la empresa y mejorar los actuales |
| <p>ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un nuevo servicio con énfasis en el uso de medios tecnológicos para incrementar las ventas 2. Realizar una investigación de mercados en el uso de tecnología para la prestación de servicios de seguridad privada 3. Crear un departamento de mercadeo enfocado en servicios físicos y conocimiento de medios tecnológicos | <p>ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tener mayor incursión en servicios por medio de la utilización de la tecnología (Cámaras inalámbricas, sensores de movimiento, alarmas) 2. Fortalecimiento del recurso humano en el manejo de medios tecnológicos para la prestación del servicio 3. Diseñar un nuevo servicio con énfasis en el uso de medios tecnológicos |

Fuente: Elaboración propia, a partir de la matriz DOFA.

11.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Una vez se establecieron la misión, visión y se realizó la matriz DOFA, se procedió a establecer los futuros objetivos estratégicos a los que la empresa debe apuntar, tomando en cuenta las falencias que tiene en la actualidad la compañía.

Cuadro 17. Objetivos estratégicos

| MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | |
|---|--|
| ÁREA | OBJETIVOS |
| FINANCIERA | Incrementar las ventas de la compañía en un 8% para el año 2014 |
| MERCADEO Y VENTAS | Incrementar la participación en el mercado en un 6%. |
| | Penetrar nuevos segmentos de mercado en los próximos 3 años ⁶³ . |
| OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS | Ampliar el portafolio de servicios de la compañía en 2 nuevos servicios ⁶⁴ . |
| | Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes hacia con el servicio prestado y el personal de la empresa. |

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior muestra los objetivos a cumplir por parte de la compañía, tomando como base algunas de las falencias que tiene la empresa Vigías Ltda en cada una de sus áreas.

11.4 ESTRATEGIAS

Las estrategias se definen como un conjunto de acciones planificadas en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin⁶⁵.

Es por eso que para Vigías Ltda es importante dar respuesta a los objetivos que previamente se han establecido, con el fin de incrementar sus ventas que a su vez significa un aumento en el número de clientes y poder lograr una mayor participación en un mercado como lo es la seguridad y vigilancia privada.

A continuación se procede adjuntar las estrategias que los directivos de la compañía deben llevar acabo:

⁶³ Para penetrar nuevos segmentos en 3 años aproximadamente, se ampliara el portafolio en dos nuevos servicios: 1 servicio renovado que es la seguridad electrónica y otro que saldrá de la investigación de mercados que se propone.

⁶⁴ Ibíd.

⁶⁵ Estrategia definición. Wikipedia.

Cuadro 18. Matriz de estrategias

| ÁREA | OBJETIVOS | ESTRATEGIAS |
|---------------------------------------|---|---|
| FINANCIERA | Incrementar las ventas de la compañía en un 8% para el año 2014 | Incrementar las ventas ampliando la presencia de la empresa en las ciudades de Cali, Palmira, Jamundí y Tuluá |
| MERCADEO Y VENTAS | Incrementar la participación en el mercado en un 6% | Realizar una investigación de mercados que permita identificar los segmentos donde no se ha incursionado Fortalecer la presencia en medios tecnológicos (Cámaras inalámbricas, detectores de movimiento, alarmas), en los servicios de seguridad y vigilancia de la compañía |
| | Penetrar nuevos segmentos de mercado | Identificar posibles mercados en donde la empresa encuentre oportunidades para ofrecer y vender sus servicios en determinados sectores como el de las constructoras, comercial y residencial. |
| OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS | Ampliar el portafolio de servicios de la compañía | Diversificar los diferentes servicios de con que actualmente cuenta la empresa como lo son: La seguridad física y la seguridad electrónica. |
| | Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes hacía con el servicio prestado y el personal de la empresa | Fortalecimiento del recurso humano por medio de capacitación del personal operativo, apoyando el plan carrera dentro de la empresa |
| | | Mejoramiento de los implementos de los guardas en el lugar de trabajo |

Fuente: Elaboración propia.

12.DESARROLLO QUINTO OBJETIVO

Una vez se pactaron las estrategias que se deben llevar a cabo para el cumplimiento de los objetivos que la empresa a trazado, se procedió a estipular las actividades a llevar cabo en cada una de las estrategias mencionadas anteriormente.

A continuación se muestra el plan de acción que debe llevar a cabo la compañía para mejorar su sistema gerencial actual y así garantizar una mayor perdurabilidad de la empresa en el sector de servicios de seguridad y vigilancia privada en la ciudad de Cali.

Cuadro 19. Plan de acción

| PLAN DE ACCIÓN | | | | | |
|--------------------|---|---|--|-----------------------------------|---------------------------------------|
| ÁREA | OBJETIVOS | ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES | INDICADOR | RESPONSABLE |
| FINANCIERA | Incrementar las ventas de la compañía en un 8% para el año 2014 | Incrementar las ventas ampliando la presencia de la empresa en las ciudades de Cali, Palmira, Jamundí y Tuluá | Realizar una investigación de mercados en las diferentes ciudades donde la empresa presta sus servicios | Margen bruto de la utilidad | Departamento de ventas y contabilidad |
| | | | Dar mejores precios a los clientes que lleven más de 4 años con los servicios de la compañía | | |
| | | | Implementar un plan de capacitación al personal de ventas de la compañía, acerca del conocimiento técnico de los servicios que se ofrecen | Crecimiento en ventas | |
| MERCADERO Y VENTAS | Incrementar la participación en el mercado en un 6% | Realizar una investigación de mercados que permita identificar los segmentos donde no se ha incursionado | Realizar una investigación de mercados donde se identifique el perfil de los clientes que en la actualidad hacen uso de los servicios de la empresa y cuáles podrían ser sus clientes en el futuro | Participación total en el mercado | Departamento de mercadeo |
| | | Fortalecer la presencia de medios tecnológicos en los servicios de seguridad y vigilancia de la compañía | Identificar los diferentes medios tecnológicos que la compañía puede adquirir para prestar un mejor servicio de seguridad | | |
| | Penetrar nuevos segmentos de mercado | Identificar posibles mercados en donde la empresa encuentre oportunidades para ofrecer y vender sus servicios | Crear un perfil del cliente ideal a los cuales desea llegar la compañía Vigías Ltda. | | |

Cuadro 19. Continuación

| PLAN DE ACCIÓN | | | | | |
|--------------------------------|---|--|---|---|----------------------------------|
| Á R E A | OBJETIVOS | ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES | INDICADOR | RESPONSABLE |
| OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS | Ampliar el portafolio de servicios de la compañía | Diversificar los diferentes servicios de la compañía | Realizar una investigación de mercados donde se identifique los diferentes servicios de seguridad y vigilancia que hay en la actualidad | Inversión en investigación y desarrollo | Departamento de mercadeo |
| | | | Diseñar un nuevo servicio de seguridad y vigilancia para los clientes potenciales. | Número de nuevos mercados | |
| | Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes hacia con el servicio prestado y el personal de la empresa | Fortalecimiento del recurso humano por medio de capacitación del personal operativo, apoyando el plan carrera dentro de la empresa | Realizar capacitaciones que ayuden al personal operativo a mejorar la prestación del servicio | Total de clientes satisfechos | Departamento de recursos humanos |
| | | | Crear un departamento del servicio al cliente | | Departamento de operaciones |
| | | Mejoramiento de los implementos de los guardas en el lugar de trabajo | Efectuar visitas a los diferentes puestos donde se presta el servicio de seguridad | | |
| | | | Hacer revisión de los diferentes implementos con los que se presta el servicio de seguridad | | |

13. CONCLUSIONES

El sector de vigilancia y seguridad privada ha mostrado un alto crecimiento a nivel mundial en los últimos años.

La seguridad electrónica cada vez se va posicionando más en el mercado de la seguridad privada, logrando así que esta pueda ser una gran oportunidad para la compañía.

El sector residencial en la ciudad de Cali va aumentando constantemente generando una gran oportunidad para Vigías Ltda ya que este es donde mayor concentración hay de sus clientes actuales.

La empresa tiene una gran ventaja en la prestación de servicios de seguridad privada en el sector residencial, debido a que desde sus inicios este ha sido el servicio estrella con que cuenta la compañía.

La compañía tiene un buen indicador de liquidez y de endeudamiento, lo que debe aprovechar con el fin de seguir creciendo en el sector de la vigilancia y seguridad privada.

El personal humano es el eje principal en una empresa de servicios.

Es fundamental tener claridad sobre a donde se quiere llegar y como se va a llegar y para ellos es necesario que cada miembro de la compañía encamine sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

Vigías Ltda se encuentra en un sector que cada vez el uso de los medios tecnológicos está cobrando más importancia y que a su vez están desplazando el uso del recurso humano.

La empresa cuenta con un recurso humano altamente capacitado en la prestación de los servicios de seguridad y vigilancia privada, lo que hace que se preste un buen servicio y haya fidelización de sus actuales clientes

Seguridad Napoles Ltda es la empresa que compite más fuertemente con Vigías Ltda, debido a que consta de un portafolio de servicios amplio.

14.RECOMENDACIONES

La empresa debe explotar más la experiencia en la prestación de servicios de seguridad y vigilancia privada en el sector residencia, ya que solamente tiene el 2% de participación en el mercado en la ciudad de Cali.

Es necesario que la empresa se certifique bajo la norma ISO para los procesos de la empresa, esto haría que sea una empresa más sólida y confiable en el sector en la que se encuentra.

Vigías Ltda debe implementar la planeación estratégica en su compañía para lograr ser más competitiva en el mercado de la seguridad y vigilancia privada en la ciudad de Cali.

La compañía debe ampliar su portafolio de servicios para lograr así un incremento significativo en sus ventas y en el incremento en el número de clientes con los que cuenta la compañía.

Se deben hacer visitas periódicas a los diferentes puestos donde la empresa presta sus servicios, para así garantizar que el servicio se esté prestando de la mejor manera y con las garantías pertinentes y así lograr una mayor satisfacción de sus clientes.

Es de suma importancia que la compañía tenga un departamento de mercadeo bien constituido que ayude a identificar los diferentes nichos de mercados a los cuales la empresa debe apostar, y una fuerza de ventas que apoye dicha labor con personal más competente.

Sería de gran utilidad contar con una persona que ayude a implementar el plan estratégico y dejar documentado el seguimiento a las estrategias que se llevan a cabo.

Se debe socializar el plan estratégico que se va a llevar a cabo con todos los integrantes de la compañía.

Vigías Ltda debería programar diferentes capacitaciones en el manejo de distintos medios tecnológicos que apoyen los servicios de seguridad y vigilancia privada, además de crear conciencia de la importancia que es el servicio al cliente y el uso de los implementos en el lugar de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

CLAVIJO, Govardana. Propuesta para el mejoramiento del sistema gerencial de la empresa Creaciones Caipirinha bajo las perspectivas planteadas por David Norton y Robert Kaplan Cali [CD-ROM]. Trabajo de grado Administrador de Empresas. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad Ciencias Económicas y Administrativas. Departamento de Ciencias Administrativas, 2011.

La administración para la toma de decisiones [en línea]. [consultado en noviembre de 2013]. Disponible en internet: <http://www.andragogy.org/Cursos/Curso00159/Temario/pdf%20leccion%201/Leccion%201.pdf>.

DECRETO 71 de 2002. Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

DECRETO 356 de 1994. Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

DECRETO 2187 de 2001. Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

FRED R. David. Conceptos de administración estratégica. Pearson Prentice Hall, México, 2008.

GALVIS, Ingrid Marcela. Planeación Estratégica en la empresa Confecciones Salome Ltda. Universidad Autónoma de Occidente. 2013.

KOONTZ, Mary; WEIHRICH, Heinz. Administración. Editorial McGraw Hill Interamericana. 2001.

KURE, Andrés José. Plan de mercadeo estratégico para incrementar ventas de circulación del diario El País 2010-2011. Disponible en internet: <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/1649/1/TAU00777.pdf>

LEY 1119 de 2006. Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada

LEY 61 de 1993. Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada

MINTZBERG Henry, QUINN James, VOYER John. El proceso estratégico. 1999.

ORTEGA, Jimmy Alexander. Plan estratégico de mercadeo para Servicom que posibilite incrementar las ventas y utilidades para la empresa.

PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones B Argentina s.a. 1991.

RODRIGUEZ, Tatiana. Planeación y evaluación de planes de negocios para la ejecución de nueva pymes en el mercado colombiano.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. 2008.

SUPERINTENDENCIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA. Normatividad e indicadores financieros 2012. Colombia. Disponible en internet: <http://www.supervigilancia.gov.co/>.

TASCON CALDAS, Andrés José. Plan estratégico de mercadeo para el centro de eventos Valle del Pacífico.

VILLEGAS ORREGO, Fabio; BELTRAN, Alfredo. Plan de marketing modelo para alcanzar el éxito en el mercado. Colombia, 2009.

ANEXOS

Anexo A. Mercado de los servicios de seguridad por región (Miles de millones de dólares US).

| MERCADO DE LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD POR REGIÓN (Miles de millones de dólares US) | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| Item | 1993 | 1998 | 2003 | 2008 | 2013 |
| Mercado de la Seguridad en el Mundo | <u>44,6</u> | <u>64,6</u> | <u>94,5</u> | <u>136,8</u> | <u>199,3</u> |
| America del Norte: | 19,4 | 27,2 | 39,1 | 52,3 | 69,0 |
| Estados Unidos | 18,0 | 25,1 | 35,8 | 47,4 | 61,8 |
| Canada y Mexico | 1,4 | 2,1 | 3,3 | 4,9 | 7,2 |
| Europa Occidental | 16,8 | 22,4 | 30,2 | 40,8 | 55,0 |
| Asia/Pacifico: | 5,2 | 8,5 | 13,7 | 22,2 | 36,8 |
| China | 0,1 | 0,1 | 0,3 | 0,8 | 1,9 |
| Japón | 2,8 | 4,1 | 6,1 | 8,8 | 12,6 |
| Otros Asia/Pacifico | 2,3 | 4,2 | 7,3 | 12,7 | 22,2 |
| Otras Regiones: | 3,1 | 6,6 | 11,4 | 21,5 | 38,6 |
| America Latina | 1,9 | 3,5 | 5,3 | 10,2 | 17,7 |
| Europa Oriental | 0,3 | 1,3 | 2,7 | 5,4 | 10,6 |
| Africa/Oriente Medio | 0,9 | 1,8 | 3,4 | 6,0 | 10,3 |

Fuente: The Freedonia Group, Inc./ Traducción SVSP

Anexo B. Compañías y empleados en la industria de seguridad privada en Europa.

| País | Compañías | Empleados | PIB per cápita | Corrupción | Imperio de la ley | Homicidios |
|----------------------|-----------|-----------|----------------|------------|-------------------|------------|
| Alemania | 3500 | 177.000 | 44524,949 | 1,77 | 1,72 | 0,8 |
| Bosnia & Herzegovina | 41 | 2.000 | 4730,566 | -0,32 | -0,35 | 1,8 |
| Bulgaria | 1029 | 58.703 | 6560,723 | -0,17 | -0,12 | 2,2 |
| Croacia | 246 | 16.000 | 15629,372 | 0,12 | 0,08 | 1,6 |
| Eslovenia | 100 | 6.211 | 27155,449 | 0,95 | 0,91 | 0,5 |
| España | 1219 | 92.000 | 35364,237 | 1,18 | 1,16 | 0,9 |
| Estonia | 242 | 6.000 | 17651,191 | 0,94 | 1,05 | 6,3 |
| Francia | 4800 | 159.000 | 45991,044 | 1,43 | 1,40 | 1,4 |
| Hungría | 11304 | 105.121 | 15477,498 | 0,55 | 0,82 | 1,5 |
| Italia | 965 | 49.166 | 38887,231 | 0,13 | 0,43 | 1,2 |
| Macedonia | 152 | 56.000 | 4786,444 | -0,11 | -0,32 | 2 |
| Portugal | 113 | 38.874 | 23830,047 | 1,08 | 1,02 | 1,2 |
| Reino Unido | 1500 | 250.000 | 43651,55 | 1,77 | 1,68 | 1,2 |
| República Checa | 5629 | 51.542 | 20734,147 | 0,37 | 0,85 | 2 |
| Rumania | 1099 | 92.000 | 9501,327 | -0,06 | -0,05 | 2,2 |
| Serbia | 158 | 28.000 | 6615,575 | -0,16 | -0,46 | 3,4 |

Fuente: Datos de Confederation of European Security Services, 2008. www.coess.org; Fondo Monetario Internacional. World Economic Outlook. 2010.

Anexo C. Compañías de Seguridad Privada, empleados y otras variables

| País | Compañías | Empleados | Robo a casa | Robo sin violencia | Victimización |
|-------------|-----------|-----------|-------------|--------------------|---------------|
| Alemania | 3500 | 177000 | 0,9 | 3 | 0,4 |
| Bulgaria | 1029 | 58703 | 2,5 | 3,4 | 0,9 |
| España | 1219 | 92000 | 0,8 | 2,1 | 1,3 |
| Estonia | 242 | 6000 | 2,5 | 5,6 | 1,6 |
| Francia | 4800 | 159000 | 1,6 | 3,3 | 0,8 |
| Hungría | 11304 | 105121 | 1,7 | 3 | 0,9 |
| Reino Unido | 1500 | 250000 | 3,5 | 6,3 | 1,4 |
| Italia | 965 | 49166 | 2,1 | 2,4 | 0,3 |
| Portugal | 113 | 38874 | 1,4 | 1,6 | 1 |

Fuente: Elaboración propia. Datos de Van Dijk, Van Kesteren y Smit, 2008.

Anexo D. Compañías y empleados en la industria de seguridad privada en América Latina

| País | Compañías | Empleados | PIB per cápita |
|-------------|-----------|-----------|-------------------|
| Argentina | 1000 | 150000 | 8253,181 |
| Bolivia | 57 | 500 | 1655,585 |
| Brasil | 2538 | 570000 | 8625,581 |
| Chile | 1000 | 92864 | 10200,76 |
| Colombia | 3511 | 19000 | 5258,214 |
| Ecuador | 849 | 40368 | 3899,222 |
| El Salvador | 274 | 19200 | 3822,29 |
| Guatemala | 226 | 150000 | 2863,226 |
| México | | 450000 | 10216,02 |
| Perú | 1932 | 50000 | 4445,838 |
| Venezuela | | 75000 | 11076,523 |

Fuente: Datos de Frigo, 2003; Leemira Consultores, 2008, Arias, 2009; Fondo Monetario Internacional World Economic Outlook, 2010 Disponible en internet: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/01/weodata/index.aspx>; Governance matters VIII; United Nations Office on Drugs and Crime, 2008; www.unodc.org

Anexo E. Formato encuesta de satisfacción del cliente



VIGÍAS LTDA
NIT 800.216.927-2
TEL 3267176 - 3350194

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE





Su opinion es muy importante para ayudarnos a prestarle un mejor servicio, por favor marque con una X la casilla con la cual usted califica nuestros servicios.

FECHA

| | | |
|-----|-----|-----|
| Día | Mes | Año |
| | | |

Servicios del personal operativo

1. Desempeño en el trabajo
2. Actitud frente al trabajo
3. Presentación personal
4. Atención al cliente
5. Cumplimiento del manual de convivencia por parte del guarda de seguridad
6. Modales en la prestación del servicio

| | | | |
|---|---|---|---|
|  |  |  |  |
| Excelente | Bueno | Regular | Malo |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

OBSERVACIONES O SUGERENCIAS RESPECTO AL SERVICIO

Nombre del puesto de trabajo

Dirección

Nombre del encuestado

Nombre del encuestador

Cargo

E-mail

Telefonos de contacto

GRACIAS POR SU APORTE

Fuente: Vigias Ltda